



# Le bilan de compétences : un dispositif qui contribue au développement professionnel ?

Leslie Porte

## ► To cite this version:

Leslie Porte. Le bilan de compétences : un dispositif qui contribue au développement professionnel ?. Education. 2014. dumas-01168967

**HAL Id: dumas-01168967**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01168967>**

Submitted on 26 Jun 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives | 4.0 International License



UNIVERSITÉ  
DE TOULOUSE  
LE MIRAIL



**Mémoire professionnel**

**Master « Métiers et pratiques du développement professionnel »**

**Université de TOULOUSE II - Le MIRAIL**

**Département des Sciences de l'Éducation et de la Formation**

Unité de recherche : UMR-EFTS

---

**Présenté et soutenu** par Leslie Porte

Le Vendredi 20 Juin 2014

**Le bilan de compétences : un dispositif qui contribue  
au développement professionnel ?**

---

**Membres du jury :**

- Mme Vanessa Vidaller, Professeur associé à l'Université Toulouse II Le Mirail.
  - Mme Roberta De Angelis, Responsable du cabinet De Angelis Conseil.
  - M. Thierry Mulin, Docteur en Sciences de l'Éducation/Chargé de Mission Formation continue.
- 

Unité de recherche : UMR-EFTS

Directrice du mémoire professionnel : Mme Vanessa Vidaller.

# Remerciements

---

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'aboutissement de ce travail :

Vanessa Vidaller pour son accompagnement, son écoute et sa disponibilité tout au long de l'année.

Roberta De Angelis, Responsable du cabinet D.A.C. pour m'avoir accueillie en stage, pour sa confiance, et pour tous les conseils qu'elle a pu me donner durant cette période.

Thierry Mulin, pour avoir accepté d'être membre du jury.

Les enseignants-chercheurs du département des Sciences de l'Education et de la Formation ainsi que les étudiants de Master II pour leurs conseils et les échanges que nous avons pu avoir.

L'ensemble des personnes qui ont eu l'amabilité de m'accorder leur temps pour répondre aux questionnaires.

# Sommaire

---

Remerciements .....	1
Sommaire .....	2
Introduction .....	3
 <b>Partie I : Du contexte à la mission .....</b>	<b>5</b>
1. Le contexte historique et juridique du bilan de compétences .....	6
2. Présentation du cabinet D.A.C. ....	10
3. Ma mission .....	13
 <b>Partie II : Concepts et problématique.....</b>	<b>14</b>
1. L'orientation professionnelle .....	16
2. Le projet .....	19
3. Le développement professionnel.....	24
4. Etats des lieux des études sur le bilan de compétences .....	27
5. Problématique.....	30
 <b>Partie III : La phase empirique de l'étude .....</b>	<b>32</b>
1. Le recueil des données .....	33
2. L'analyse des données.....	38
 <b>Partie IV : L'auto-évaluation de mon développement professionnel.....</b>	<b>64</b>
1. Mon développement professionnel .....	65
 Conclusion.....	67
Bibliographie .....	69
Table des figures et des tableaux.....	72
Table des annexes.....	74
Table des matières .....	91

# Introduction

---

Besoin de changer de métier ou d'entreprise, désir d'évoluer, de créer sa propre entreprise, telle peut être la liste non-exhaustive des raisons qui amènent certains salariés à entamer des démarches de recherche d'information. Cela s'explique par la conjoncture : les périodes de réduction de postes, de restructuration, génèrent naturellement des insatisfactions et des questionnements. Dans un tel contexte, les pratiques d'accompagnement professionnel se développent de façon exponentielle sous différents noms : le coaching, la relation d'aide, l'accompagnement, l'orientation, le bilan de compétences... L'évolution professionnelle devient ainsi une question centrale et d'actualité.

Entré en application par décret en 1992, le bilan de compétences a plus de vingt ans et pas une ride. 194 000 bilans de compétences ont ainsi été réalisés en 2007, selon les derniers chiffres de la DARES<sup>1</sup>. Son objectif ? Permettre à un salarié de faire le point, à la fois sur ses acquis et sur ses points d'appuis, pour élaborer un projet professionnel ou de formation. Certains moments de la vie professionnelle correspondent à des phases de changement, de réorientation, voire de rupture. Prendre du recul sur ses compétences n'est pas une démarche aisée, cela implique l'intervention d'un regard neuf et objectif afin d'accompagner une remise en question nécessaire à la concrétisation d'un nouveau projet professionnel.

Dans le cadre du Master 2 « Métiers et pratiques du développement professionnel », j'ai réalisé un stage au sein du cabinet De Angelis Conseil spécialisé dans les bilans de compétences. Cette insertion dans le monde du travail me permet de compléter les connaissances acquises lors des cours magistraux. De plus, ce lieu de stage est en lien avec mon projet professionnel puisque je souhaite devenir conseillère bilan de compétences. Il me permet d'appréhender et de comprendre ce dispositif.

Cette expérience au sein du cabinet D.A.C. a représenté un moyen de construire des repères sur ce métier puisque le bilan de compétences est à ce jour l'activité principale du cabinet. Ceci m'a également permis d'observer l'accompagnement des bénéficiaires de ce dispositif.

C'est au cours de ces observations que je me suis interrogée sur les effets du bilan de compétences. Ce dernier me paraissait particulièrement bénéfique pour les personnes

---

<sup>1</sup> Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques.

accompagnées, j'ai donc choisi d'étudier cette question. De plus, ma tutrice de stage m'a conforté dans ce choix puisqu'elle pensait que cela serait intéressant, autant pour elle que pour le cabinet, d'avoir des éléments à ce sujet.

Pour conduire ce travail un questionnaire a été mis en œuvre et proposé aux bénéficiaires d'un bilan de compétences au cabinet D.A.C. Les concepts d'orientation professionnelle, de projet et de développement professionnel ont été mobilisés au regard de mon questionnement.

En définitive, cet écrit professionnel a pour objectif de comprendre et d'analyser une pratique de conseil et d'accompagnement : le bilan de compétences. Il se base sur les actions que j'ai pu observer et mener au cours de mon immersion professionnelle. Nous aborderons dans une première partie le fonctionnement du bilan de compétences ainsi que les caractéristiques du terrain professionnel dans lequel je me suis intégrée et les missions qui m'ont été confiées. Dans une deuxième partie, nous présenterons les concepts clés que nous avons utilisés pour mener à bien ce travail. Nous détaillerons la méthodologie choisie pour recueillir et analyser les données, pour ensuite présenter et analyser les résultats de l'étude. Dans une dernière partie, j'aborderai mon évolution au sein de cette formation à travers une analyse de mon développement professionnel.

## ***Partie I : Du contexte à la mission***

# 1. Le contexte historique et juridique du bilan de compétences

---

## 1.1. Genèse du bilan de compétences

Le bilan de compétences s'est peu à peu précisé depuis sa création au début des années 60 jusqu'à la loi du 31 décembre 1991 qui lui a donné sa forme actuelle. Aujourd'hui, à travers la généralisation de la formation continue et le droit des salariés à se former tout au long de leur vie, le bilan de compétences prend toute sa place en tant qu'outil d'orientation et d'évolution professionnelle.

Joras (2007) souligne que les prémices du bilan de compétences apparaissent en France dans les années 1960, au moment de la modernisation de la sidérurgie et de la reconversion des sidérurgistes. A cette époque, les méthodes d'évaluation des salariés prenaient en compte leurs savoirs pratiques et leurs acquis professionnels. Les responsables de la formation continue se sont inspirés des expériences passées en Amérique du Nord avec la reconversion des militaires en 1945 dans des centres d'évaluation. Selon cet auteur, nous assistons entre 1984 et 1985 à une accélération des restructurations industrielles et à celle de l'usage du bilan de compétences.

Le développement du bilan de compétences s'inscrit dans la définition progressive d'une politique globale de reconnaissance et de validation des acquis. En effet, dans les années 80, un constat est alarmant : il existe un déficit important de qualifications validées (reconnues par des diplômes et des titres délivrés par l'Etat), et des qualifications contractuelles issues de la négociation collective au niveau des branches professionnelles. Cette absence de certifications officielles pénalisait les salariés en ne reconnaissant pas les savoirs acquis au cours de l'expérience.

En 1986, la DFP<sup>2</sup> du Ministère du Travail comprit la nécessité de créer des « Centres de Bilan de Compétences » afin d'aider les salariés à faire le point sur leurs acquis à partir de leurs formations initiales et continues, de leurs expériences professionnelles, sociales ou associatives.

---

<sup>2</sup> Délégation à la Formation Professionnelle.



D'après certains auteurs (Korenblit, Nicolas et Lehongre, 2011) le bilan de compétences est apparu afin de répondre à un réel besoin. D'une part, les ANPE<sup>3</sup>, face à la montée du chômage, mettaient en place un dispositif d'évaluation des compétences et d'aide à l'orientation afin de favoriser le retour à l'emploi, et d'autre part, les entreprises développaient une prestation comparable dans le but de faire évoluer certains salariés. Face à cette réalité, la loi a réglementé et a défini le contenu de cette prestation. Ainsi, l'accord général des partenaires sociaux sur la formation professionnelle du 3 juillet 1991 fait apparaître un nouveau dispositif : le bilan de compétences. Cet outil fait désormais partie du champ de la formation professionnelle (Saint-Jean, 2002). En effet, grâce à la loi du 31 décembre 1991 c'est un nouveau droit individuel inscrit dans le code du travail.

Le bilan de compétences est défini comme « un système novateur où le travailleur exprime ses préoccupations d'emploi, élabore et fait valider ses projets personnels et professionnels, et se fait proposer des formations utiles et nécessaires d'accompagnement si besoin » (Joras, 2007, p. 11).

Ainsi, le bilan de compétences est un dispositif qui permet à la personne de faire le point sur ses expériences professionnelles afin de mettre en valeur ses acquis, ses savoirs et ses compétences. Il permet au bénéficiaire d'élaborer un projet professionnel en fonction de ses ressources, de ses atouts et de ses priorités professionnelles. « Le bilan de compétences apparaît comme un outil de réappropriation, par le salarié et pour lui-même, de ses ressources et de ses potentialités au service d'un projet à dimension socioprofessionnelle » (Ardouin et Lacaille, 2012, p. 7). Ces auteurs soulignent aussi que ce dispositif met en jeu des acteurs et des champs faisant partie de la dimension socioprofessionnelle et des mondes de la formation : « objet frontière entre éducation, travail et société, il est également pour le travailleur, lieu de transition, de problématisation et de mise en tension de sa trajectoire sociale et professionnelle, entre pragmatisme et utopie » (Ardouin et Lacaille, 2012, p. 7).

En définitive, la mise en place de ce dispositif traduit une volonté de permettre la reconnaissance des compétences des individus et de les aider à gérer leurs parcours ainsi que leurs transitions professionnelles.

---

<sup>3</sup> L'Agence Nationale Pour l'Emploi était jusqu'en 2008 la seule structure ayant cette fonction. Elle a été remplacée ensuite par Pole Emploi.

## 1.2. Les principales étapes de la démarche

La loi a pour objet de garantir le bon déroulement du bilan de compétences en définissant sa méthodologie ainsi que le respect de la déontologie.

En terme de méthodologie, la démarche comporte trois phases décrites à l'article R. 900-1 du Code du travail.

Une phase préliminaire qui a pour but de confirmer l'engagement du bénéficiaire, d'analyser sa demande et de définir les axes de travail, de l'informer sur le contenu et le déroulement du bilan de compétences.

Une phase d'investigation qui permet au bénéficiaire d'identifier ses compétences personnelles et professionnelles, de repérer ses motivations, ses intérêts personnels et professionnels, d'évaluer si besoin ses connaissances générales et d'analyser ses possibilités d'évolution.

Une phase de conclusion au cours de laquelle le bénéficiaire prend connaissance des résultats de la phase d'investigation, identifie les facteurs qui pourront favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel ou d'une formation. Elle définit les étapes de la mise en œuvre du projet. Lors de cette phase, l'opérateur présente au bénéficiaire le document de synthèse.

Le site du Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue social<sup>4</sup> nous indique que la durée du bilan varie en fonction du cadre dans lequel il a été mis en place. Elle est au maximum de 24 heures lorsque le bilan se déroule dans le cadre du congé de bilan de compétences. Elle se répartit généralement sur plusieurs semaines.

Au cours des trois phases du bilan de compétences, les actions doivent être menées de façon individuelle. Toutefois, certaines actions conduites dans la phase d'investigation peuvent l'être de façon collective, à condition que cela ne porte pas atteinte au respect de la

---

<sup>4</sup><http://travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/formation-professionnelle,118/le-bilan-de-competences,1073.html>

vie privée des bénéficiaires. Les personnes peuvent, par exemple, réfléchir en groupe à leurs motivations ou encore à leurs compétences.

Les bilans de compétences peuvent s'effectuer au sein d'un Centre Interinstitutionnel de Bilan de Compétences (CIBC) ou d'un cabinet privé. J'ai réalisé mon stage au sein d'un cabinet spécialisé dans les bilans de compétences que je vais présenter dans la partie suivante.

## 2. Présentation du cabinet D.A.C.

---

Le cabinet D.A.C. propose depuis plus de 15 ans de nombreuses prestations : le bilan de compétences, la formation en gestion de ressources humaines, l'outplacement, le coaching, l'orientation scolaire, et le conseil en ressources humaines.

### 2.1. Le bilan de compétences

Le bilan de compétences, comme nous l'avons vu précédemment, est un dispositif qui permet de définir un projet en lien avec le profil, les intérêts, les motivations de la personne et le marché de l'emploi. Les conseillères s'appuient sur divers outils au cours du bilan : un test de personnalité (16PF), un test d'intérêts professionnels (IRMR), un logiciel (Pass'Avenir) qui comporte une base de données actualisée de tous les métiers, et trois cahiers. Ces cahiers sont remplis par les bénéficiaires et servent de base d'échange au cours des entretiens avec les conseillères. Un premier cahier permet d'aborder l'histoire de vie et la construction personnelle du bénéficiaire, le deuxième cahier porte sur le domaine professionnel, et le dernier permet d'élaborer un plan d'action. La plupart des cabinets spécialisés dans les bilans de compétences ont des supports concernant le domaine professionnel, c'est pour cela que le premier cahier sur la personnalité constitue la spécificité du cabinet. En effet, cette équipe de professionnelles considère que nous ne pouvons pas aborder la sphère professionnelle sans aborder la sphère personnelle puisque si la personne a fait des choix d'orientation et de métier c'était aussi en fonction de sa construction personnelle.

Les conseillères accompagnent les bénéficiaires à travers des entretiens semi-directifs d'environ 3 heures sur 8 à 10 semaines. Au cours du bilan, les personnes sont amenées à réaliser des recherches documentaires sur des métiers ou des formations ainsi que des enquêtes de terrain. Ces dernières leur permettent, par exemple, de se confronter à la réalité d'un métier et d'avoir le témoignage de professionnels. Au cours du dernier rendez-vous, une synthèse écrite est remise en main propre à la personne accompagnée dans le respect des règles de confidentialité régies par le code de déontologie, et un suivi est proposé six mois après la fin du bilan. Au cours de l'année 2013, 82 bilans de compétences ont été réalisés au cabinet D.A.C. Les conseillères accompagnent aussi bien des salariés que des demandeurs d'emploi dans le cadre de cette prestation.

Plusieurs sources de financement sont possibles : plan de formation, Droit Individuel à la Formation (DIF), congé bilan de compétences (financement par un Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA)). Ce cabinet est habilité par le FONGECIF Midi-Pyrénées, le FONGECIF Aquitaine, l'Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier (ANFH), le Fonds d'Assurance Formation de la Branche sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif (UNIFAF), UNIFORMATION, et l'Assurance Formation des Activités du Spectacle (AFDAS).

## **2.2. Les autres activités du cabinet**

Le bilan de compétences est l'activité principale du cabinet. Cependant, d'autres activités sont développées en parallèle.

En effet, les professionnelles conçoivent et animent des actions de formation en gestion des ressources humaines, notamment dans le domaine du management (ajustement du management, gestion du temps et délégation, conduite de réunion, gestion des conflits, préparation et conduite d'entretien annuel...) et de la pédagogie (formation de formateur, tutorat).

Les professionnelles du cabinet D.A.C. réalisent aussi des out-placements en accompagnant les personnes en transitions professionnelles. Ainsi, la réalisation d'un bilan personnel et professionnel permet aux personnes de redéfinir des projets et d'identifier des stratégies permettant de les atteindre.

Parmi les prestations proposées par le cabinet, nous retrouvons le coaching qui peut permettre aux personnes qui le souhaitent d'améliorer ou d'acquérir une compétence. L'objectif est d'aider la personne à prendre du recul sur ses pratiques professionnelles afin qu'elle puisse trouver elle-même des réponses à ses questions.

Les professionnelles proposent également d'accompagner des collégiens, des lycéens, ou des étudiants dans le cadre de l'orientation scolaire. Pour cela, elles s'appuient sur des entretiens, sur des tests, et travaillent avec un logiciel. L'objectif étant de dégager des pistes d'orientation en cohérence avec le profil, les intérêts et les compétences de l'étudiant ainsi qu'avec le marché de l'emploi.

De plus, les professionnelles assistent les équipes dirigeantes dans leurs problématiques de conduite du changement et de performance opérationnelle. Après l'analyse des besoins, elles peuvent proposer et élaborer des outils de gestion (fiches de fonction, supports de recrutement, grilles pour les entretiens annuels, organigrammes...). Le cabinet est également habilité pour intervenir dans la prévention des risques professionnels, notamment psychosociaux.

Enfin, les professionnelles peuvent apporter une aide à la décision aux employeurs dans le cadre des recrutements. Des tests psychométriques ainsi qu'un entretien avec les personnes sélectionnées permettent d'identifier et de proposer le profil le plus adapté au poste.

Afin de mener à bien ces différentes missions, et d'accompagner au mieux les personnes et les entreprises, l'équipe du cabinet D.A.C. se compose de professionnelles pluridisciplinaires : la dirigeante qui est aussi la fondatrice de la structure, la responsable de l'activité bilan de compétences, et une autre conseillère bilan de compétences. Ces professionnelles sont diplômées en psychologie sociale du travail et des organisations, en gestion des entreprises et des administrations, en gestion des ressources humaines, et en ingénierie de la formation.

### 3. Ma mission

---

Plusieurs missions m'ont été confiées au cours de ce stage, mais les principales concernaient le bilan de compétences puisque l'objectif était que je puisse appréhender le métier de conseiller bilan de compétences et les missions qui lui sont associées. En effet, j'ai pu observer et par la suite réaliser des entretiens de « présentation » du cabinet et de la méthode employée par les professionnelles pour mener à bien un bilan. Ce premier entretien permet au bénéficiaire d'avoir différentes informations qui lui permettront de choisir ou non cette structure. J'ai également dépouillé les tests de personnalité et d'intérêts professionnels que toutes les personnes font au début du bilan de compétences. Enfin, j'ai pu assister à l'intégralité de plusieurs bilans de compétences qui étaient menés par ma tutrice de stage, pour que nous puissions par la suite en mener certains en binôme.

En tant que future conseillère bilan de compétences, ces différents accompagnements ont nourri chez moi un réel intérêt ainsi que des interrogations. A quoi sert un bilan de compétences ? Quels sont les effets pour les bénéficiaires ? Le bilan de compétences répond-t-il aux attentes des bénéficiaires ?

## ***Partie II : Concepts et problématique***



La présentation du contexte nous a permis de constater que la démarche du bilan de compétences s'est développée. Elle s'est étendue bien au-delà du public salarié auquel elle était initialement destinée, pour atteindre les personnes en demande d'emploi, notamment les jeunes en recherche d'une première insertion professionnelle, mais aussi les seniors qui souhaitent se positionner ou se réorienter lors de leur seconde partie de leur parcours professionnel.

D'après Olry-Louis, Guillon, et Loarer (2013), les pratiques du bilan de compétences ne limitent pas la construction d'un projet à une simple démarche d'insertion. Elles mettent l'accent sur le potentiel de chaque individu à orienter leurs actions de façon à ce que l'activité par le travail permette tout à la fois une réflexion, une affirmation et une reconnaissance de soi. La finalité du bilan doit cependant rester au service d'un projet d'insertion socioprofessionnelle.

De plus, Le Boterf (2002) précise que la professionnalité, c'est la capacité de réflexivité et de distanciation critique par rapport à ses compétences, ses ressources, ses façons d'agir et d'apprendre. Ainsi, le bilan de compétences peut être perçu comme une démarche favorisant la professionnalité des individus.

Face à ces constats, trois concepts seront développés dans ce mémoire : l'orientation professionnelle, le projet, et le développement professionnel. Dans un premier temps, un point sur l'orientation professionnelle permettra de comprendre dans quel contexte est apparu le bilan de compétences. Le concept de projet professionnel sera étudié afin de cerner l'objectif premier du bilan. Enfin, la notion de développement professionnel permettra de comprendre le développement professionnel des bénéficiaires d'un bilan au cours de la prestation.

# 1. L'orientation professionnelle

---

Le bilan de compétences est une démarche qui relève d'une conception éducative, développementale et psychosociale de l'orientation professionnelle. En effet, le droit au bilan de compétences institué par la Loi n° 91-1405 du 31 décembre 1991, a été confirmé et développé dans les accords nationaux interprofessionnels de 2003 et 2009. Il a été repris par la loi du 4 mai relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, et dans la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie. Il semblait donc pertinent d'aborder cette notion.

## 1.1. L'apparition du conseil en orientation

Selon Olry-Louis, Guillon et Loarer (2013), l'histoire des services et des pratiques individuelles d'orientation scolaire et professionnelle est complexe puisqu'elle relève à la fois de l'histoire économique et sociale, de l'histoire de la scolarisation et de l'appareil scolaire, de l'histoire des structures administratives, de l'histoire de la psychologie et celle des pratiques. Ces mêmes auteurs précisent que l'orientation a vu le jour et s'est progressivement professionnalisée dans nos sociétés industrielles au début du XXème siècle. Elle était au départ professionnelle, destinée aux jeunes scolarisés pour préparer leur sortie de l'école, mais elle était aussi mise à disposition des jeunes hors scolarisation. Cette préoccupation qui porte sur l'orientation des jeunes et de leur devenir à la sortie du système scolaire va gagner la France à l'issue de la Première Guerre mondiale. En 1928, Piéron et Wallon fonderont le premier Institut National d'Orientation Professionnelle (INOP) afin de former des conseillers en orientation professionnelle et de mener des recherches dans le nouveau champ de la psychologie de l'orientation. Cette préoccupation ne cessera de croître et elle va s'étendre vers le public des adultes, dans un mouvement qui commence timidement, pour la France, avec les services d'orientation de l'Agence pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA) et des services de l'emploi dès la fin de la Seconde Guerre mondiale.

## **1.2. L'orientation professionnelle de nos jours**

Aujourd'hui, le nombre des professionnels du conseil en orientation est devenu considérable. C'est surtout au cours de ces deux dernières décennies que le nombre de conseillers s'est accru. Certains auteurs comme Guichard et Huteau (2006) assimilent ce phénomène à une mauvaise conjoncture économique entraînant des difficultés d'insertion ainsi que l'accroissement du chômage et de l'emploi précaire.

« L'orientation professionnelle désigne l'ensemble des processus et facteurs sociaux et individuels conduisant à la répartition des individus dans les différents métiers, professions ou emplois et jouant un rôle dans l'évolution de la carrière ou des trajectoires d'emplois de ces individus » (Guichard et Huteau p. 307, 2007).

Ces mêmes auteurs précisent qu'aujourd'hui l'orientation professionnelle s'intègre à un ensemble plus large : l'orientation tout au long de la vie. Ainsi, l'orientation professionnelle peut être perçue comme l'ensemble de la vie au travail de l'individu, depuis la formation jusqu'au départ à la retraite. Elle comporte donc toutes les évolutions, changements positifs et négatifs et transitions qui vont marquer cette vie (par exemple d'un emploi à un stage de formation continue). De plus, l'activité professionnelle est aujourd'hui considérée comme ne pouvant trouver son sens qu'en relation avec les autres domaines d'activité, ou les autres rôles de l'individu (familiaux, de citoyens, etc.). Nous pouvons donc dire que l'orientation professionnelle peut être associée à l'orientation que l'individu veut donner à sa vie, autrement dit à ses choix de vie fondamentaux.

Guichard et Huteau (2007) expliquent que le développement du modèle sociétal individualiste et l'évolution des questions d'orientation professionnelle liées aux transformations de l'organisation du travail ont engendré une modification des pratiques d'aide à l'orientation professionnelle qui sont progressivement devenues moins directives au cours du XX<sup>ème</sup> siècle. En effet, nous sommes progressivement passés du modèle du conseiller professionnel « expert » à celui du conseiller « centré sur la personne ».

Ces mêmes auteurs rappellent que trois lois ont joué un rôle important dans les développements récents de l'aide à l'orientation professionnelle des adultes. Deux lois (du 20 juillet 1992 et 17 janvier 2002) sont relatives à la « validation des acquis ». Celle du 31 décembre 1991, relative à « la formation professionnelle et à l'emploi » a mis en place un

droit pour les travailleurs de demander un congé pour faire le bilan de leurs compétences et définir des projets professionnels ou de formation. De plus, le décret du 2 octobre 1992 a complété cette loi en définissant le « bilan de compétences ».

D'après Guichard et Huteau (2007), compte tenue de la prédominance du modèle de la compétence et du développement de l'emploi précaire, ce sont les interrogations relatives aux projets professionnels et personnels, notamment au bilan de compétences, ainsi qu'aux transitions, qui dominent aujourd'hui.

## 2. Le projet

---

La question du projet est devenue, dans notre société postindustrielle, une question incontournable dès qu'il s'agit de l'activité humaine notamment dans les champs de l'activité éducative et sociale. Comme nous l'avons vu précédemment, la loi de 1991 rend disponible le dispositif de bilan de compétences. Celui-ci donne le droit à toutes et à tous de prendre un temps de réflexion sur leur vie professionnelle pour identifier un projet professionnel représentatif de leurs aspirations. Cependant, il existe une multiplicité de niveaux de projet qui rend son statut ambiguë. Il est donc essentiel d'éclaircir cette notion.

### 2.1. L'émergence de la notion de projet

Dans son ouvrage, Boutinet (2005) aborde une approche historique du projet. Ainsi, il montre que la conception actuelle que l'on a du projet s'est construite à partir de différentes origines, ce qui rend sa définition actuelle complexe.

Ce terme est relativement récent. Il apparaît à la renaissance, quand les architectes ont voulu réduire la part de leur improvisation de leurs réalisations techniques dans le cadre d'une démarche de projet. Le recours à un plan permettait de connaître précisément ce que l'on voulait obtenir. C'est alors le développement de la notion de projet architectural.

Les Lumières ont également joué un rôle important dans l'élaboration de la notion de projet. Elle est utilisée pour exprimer cette capacité de l'Homme à faire l'histoire et à sa volonté de se réaliser. De plus, Guichard et Huteau (2007) nous précisent que les analyses de Martin Heidegger (1927) et de Jean-Paul Sartre (1943) lui donnent une légitimité philosophique.

S'il existe une tradition européenne de la notion de projet, il existe aussi une tradition anglo-saxonne : c'est Kilpatrick (1918) qui est souvent considéré comme l'initiateur de la méthode des projets. Il propose un système d'enseignement actif, centré sur les résolutions de problème. Il distingue quatre étapes dans le projet : le choix d'un but, la planification, la réalisation et l'évaluation.

La notion de projet, telle qu'on l'entend aujourd'hui s'inspire et puise dans toutes ces approches et ce n'est que pendant le XX<sup>ème</sup> siècle que ce terme prend sa signification

actuelle. En effet, Guichard et Huteau (2007) nous indiquent que l'utilisation de ce terme en France va réellement se développer au cours des années soixante-dix et quatre-vingt.

## **2.2. Le projet aujourd'hui**

Contrairement aux sociétés traditionnelles, notre culture parle de plus en plus de projets : méthodologie de projet, projet pédagogique, projet architectural, projet économique, projet technico-industriel etc. En effet, Boutinet (2005) souligne que ce terme nous permet de désigner de nombreuses situations d'anticipation engendrées par notre modernité, tout en étant un concept relativement flou exprimant ce que les individus recherchent confusément, ce à quoi ils aspirent, c'est-à-dire le sens qu'ils veulent donner à leur insertion momentanée, aux entreprises qu'ils mènent.

Le projet peut être défini comme « la représentation d'une situation ou d'un état que l'on souhaite atteindre - ou d'un objet que l'on se propose de construire ou de transformer - en effectuant une série d'actions constituant l'esquisse d'un plan visant à la réalisation de ce dessein. » (Guichard et Huteau, 2007, p. 344)

Dans le domaine de l'insertion et de l'orientation, le terme « projet » peut apparaître sous plusieurs formes : projet d'avenir, projet d'orientation, projet de formation, projet professionnel, projet personnel. Ces expressions ont un point commun, elles comprennent toutes l'idée d'un individu ayant la capacité de déterminer lui-même certains aspects (généralement majeurs) de son existence future.

De plus, le projet permet de définir les conditions de choix et d'orientation qui se posent à des étapes importantes de la vie. En effet, « le concept de projet permet aux individus parvenus à un certain stade de leur existence d'anticiper la séquence suivante face à un affaiblissement voire à une disparition des rites traditionnels de passage » (Boutinet, 2005, p.80). Ainsi, l'auteur dans son ouvrage retrace trois étapes caractéristiques qui sont aujourd'hui marquées par l'élaboration de projets : le projet adolescent d'orientation et d'insertion, le projet vocationnel de l'adulte et le projet de retraite. Dans cette étude, nous nous intéresserons particulièrement au projet vocationnel.

L'auteur utilise le terme de vocation comme « la façon par laquelle l'adulte entend se réaliser, notamment dans son travail professionnel, compte tenu des possibilités subjectives et objectives qui sont à sa disposition » (Boutinet, 2005, p.85). Ce même auteur se réfère à la

théorie du développement vocationnel, inspirée de la théorie du processus (Super, 1957 ; Crites, 1969), selon laquelle le développement vocationnel est considéré comme un parcours qui va de l'enfance à la vieillesse. Ce parcours étant le résultat de l'interaction entre les souhaits de l'individu et les demandes de la culture. De plus, l'auteur mentionne également la théorie de l'activation du développement vocationnel et personnel (Pelletier et al., 1974) qui expose que l'homme est un être intentionnel cherchant à donner un sens à sa vie. Ainsi, le développement personnel va consister à expliciter l'expérience acquise afin de mieux comprendre et réaliser ses propres intentions. La vocation entendue comme réalisation de soi et le projet qui l'oriente résultent de trois dimensions inhérentes à la vie de travail : les possibilités d'emploi, les conditions d'exercice du métier, les espoirs de mobilité professionnelle.

Les dimensions de projet et de temporalité étant indissociables, le projet peut, par conséquent, être défini comme « une mise en relation significative du passé, du présent et du futur, qui privilégie cette dernière dimension. » (Guichard et Huteau, 2007, p.348).

### **2.3. Les grands principes du projet**

Cinq caractéristiques fondent la démarche par projet et contribuent à son originalité (Boutinet, 2005) :

- Le projet ne peut exister sans un auteur qui le met en place. Cet auteur (individuel ou collectif) est en situation de coopérer, composer, négocier avec un ensemble d'acteurs qui ont des statuts différents : acteurs-ressources, acteurs confrontants, acteurs indifférents, acteurs conflictuels, acteurs assujettis.
- La démarche de projet comporte deux temps déterminés : un temps de conception (analyse de situation, élaboration de scénarios, choix de l'un de ces scénarios, validation du scénario), un temps de réalisation (identification des opportunités, contraintes, obstacles et inventaire des moyens, planification des étapes, gestion des écarts, évaluation).

- La situation initiatrice du projet est complexe et faite de nombreuses incertitudes. Cela demande à l'auteur d'utiliser une approche multidimensionnelle des environnements sur lesquels il travaille.
- La solution projetée se donne toujours comme solution singulière. En effet, au sein de la démarche de projet, trois niveaux de singularité entrent en jeu, ce qui permet de favoriser la dimension créative du projet :
  - Singularité de l'auteur qui souhaite élaborer un projet, porteur d'une histoire personnelle.
  - Singularité de la situation diagnostiquée (espace et temps).
  - Singularité de la solution projetée dans son caractère original.
- La démarche de projet doit s'appuyer pour être lancée sur des opportunités de situations déterminées : opportunités de lieu et opportunités de temps. Au vu de ces caractéristiques, l'auteur doit prendre en compte quatre préoccupations :
  - Se soucier de combiner dans la démarche de projet temps et espace, un temps parfois irréversible (celui des délais), parfois cyclique (celui de l'itérativité), un espace avec des contraintes et des opportunités à repérer.
  - Essayer de faire cohabiter les stratégies individuelles, notamment celles de l'auteur et des acteurs qui l'entourent avec les impératifs collectifs, ceux des institutions avec leurs exigences.
  - Envisager dans la démarche de projet sa part de réussite et sa part d'échec, et chercher à les relativiser l'une par rapport à l'autre.
  - Penser dans le projet ce qui est prévisible et ce qui est imprévisible afin de mesurer, dans l'évaluation finale, les effets attendus et voulus du projet et ses effets inattendus et non voulus.



## **2.4. Bilan de compétences et projet**

Korenblit et al. (2011) nous indiquent que dans une démarche d'accompagnement centrée sur le devenir professionnel, deux cas de figures peuvent se présenter au départ. En effet, soit la personne possède déjà un projet mais elle souhaite en valider la faisabilité et l'opérationnalité, soit la personne a des interrogations quant à son devenir professionnel et n'a pas d'idée sur la suite de son parcours.

Dans le premier cas, il s'agira d'évaluer l'adéquation et l'aptitude à mettre en œuvre le projet. Mais dans la grande majorité des cas, le travail consistera à faire émerger le projet.

Durant la dernière phase du bilan, le conseiller doit aider le bénéficiaire à élaborer un plan d'action. Cette phase correspond à l'un des objectifs explicites du bilan de compétences : à partir des informations réunies sur soi et sur le milieu professionnel, le conseiller aide la personne à rassembler les axes de progrès, les atouts et les compétences disponibles afin de définir un projet personnel ou professionnel (Lemoine, 2009). Ce même auteur nous indique que ce projet doit être concret et précis. En effet, étant ancré dans la réalité et ayant des chances de pouvoir se réaliser, il comporte les différentes étapes nécessaires à sa mise en œuvre, la liste des compétences nécessaires (celles qui sont déjà acquises, et celles qui restent à acquérir ou à développer), et les moyens et procédures à prévoir en vue de concrétiser ce projet.

En définitive, d'après Lemoine, il s'agit de définir les grandes lignes d'un projet, de se donner des objectifs réalisables et précis en s'appuyant sur les informations réunies pendant le bilan pour envisager concrètement sa réalisation.

Ce même auteur nous précise que ce projet peut passer par la définition d'une formation professionnelle, soit pour améliorer des compétences que la personne détient déjà, soit pour en développer d'autres qui sont jugées insuffisantes pour une profession envisagée.

### 3. Le développement professionnel

---

Dans le cadre de notre travail nous nous intéressons au développement professionnel des acteurs au sein du bilan de compétences. Durant cette année de formation, nous avons reçu des éclairages théoriques sur le développement professionnel (Jorro, 2007) qui nous permettent d'avancer l'idée que celui-ci est un élément constitutif de la professionnalisation. Lorsqu'un individu se professionnalise, qu'il s'inscrit dans un dispositif de formation par exemple, nous pouvons dire qu'il met en place un processus de développement professionnel. Ainsi, le bilan de compétences peut être caractérisé comme un dispositif de professionnalisation pour les individus. Cette démarche s'inscrit donc dans la dynamique du développement professionnel.

Afin de comprendre le processus de professionnalisation du bilan de compétences, nous nous référons à la typologie élaborée par Sorel et Wittorski en 2005. Ces derniers identifient six voies de professionnalisation :

- « La logique de l'action » : face à une situation professionnelle connue mais avec certains caractères nouveaux, le professionnel va modifier sa façon d'agir et va improviser un processus d'action sans s'en rendre compte, dans le but de faire face à la situation. Ainsi, il met en place une improvisation sophistiquée grâce à son expertise.
- « La logique de la réflexion et de l'action » : le praticien face à des situations nouvelles va rechercher des informations, des documents qui peuvent l'aider. Il recherche donc des connaissances ou des savoirs utiles pour agir. L'aller-retour entre les connaissances ou les savoirs recueillis et la tentative d'utilisation de ces derniers pour agir amène la personne à élaborer un processus d'actions « intellectualisé » ou « mentalisé ». Ce professionnel peut expliquer facilement les étapes par lesquelles il est passé, et peut les communiquer à autrui. Il s'agit ici d'une situation de rupture qui correspond aux formes d'organisation du travail qui font appel aux « qualités d'initiative et d'innovation » des salariés pour gérer des situations inédites.
- « La logique de traduction culturelle par rapport à l'action » : cela correspond à la professionnalisation à travers le tutorat, le parrainage, le conseil ou encore le mentorat.

Dans cette logique il existe un accompagnement du praticien dans son activité. L'accompagnateur transmet ses savoirs et ses connaissances, il aide le salarié à avoir une certaine distance par rapport à son activité, et il peut l'amener à modifier des façons de penser l'action ou la situation.

- « La logique de l'intégration assimilation » : dans cette logique, la formation continue se réalise à travers des savoirs théoriques ou d'actions qui ne sont pas en lien avec la profession exercée. Il s'agit de la transmission de savoirs participant à la préparation de l'insertion sociale et professionnelle des individus. L'action au travail n'est pas première, mais les savoirs peuvent être intégrés dans la sphère professionnelle, ils peuvent favoriser le développement des processus d'action nouveaux.
- « La logique de la réflexion sur l'action » : la personne analyse rétrospectivement des actions pour les évaluer, les comprendre ou les transmettre. Ainsi, elle va prendre conscience de certains principes qui guident ses actions et qui enrichissent son patrimoine d'expériences. Le professionnel va donc développer une « compétence de processus » tournée vers l'analyse de son action. Cela correspond à l'analyse du travail ou des pratiques en formalisant oralement ou par écrit les compétences incorporées afin de les transformer en connaissances ou en savoirs sur l'action.
- « La logique de la réflexion pour l'action » : il s'agit d'une réflexion anticipatrice de changement quant à l'action. Cette logique se réalise par anticipation, durant des moments individuels ou collectifs de définition de nouvelles façons de faire, afin d'être plus efficace. Au sujet de la dynamique de développement professionnel de l'individu, le processus de production de « connaissance pour l'action » est ici au centre de la démarche mise en place. Concernant les dispositifs de professionnalisation, cette voie correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques par des salariés. Ces derniers définissent par anticipation de nouvelles pratiques en fonction de nouveaux critères de qualité, de productivité etc.

Nous nous intéresserons plus particulièrement aux deux dernières voies. En effet, elles semblent correspondre au processus de professionnalisation du bilan de compétences.

La voie 5 est assimilée à un moment où les individus analysent rétrospectivement leurs actions soit pour l'évaluer, soit pour mieux la comprendre. C'est ce que prévoit le bilan de

compétences : un moment de prise de recul qui permet au professionnel d'analyser ce qu'il a fait dans l'objectif d'élaborer un projet professionnel. Il s'agit de « la logique de réflexion sur l'action ». Selon Wittorski (2005) cela contribue à l'augmentation de l'efficacité de l'action grâce à une meilleure compréhension de la situation. Cette réflexion à posteriori permet au praticien de davantage comprendre son action ainsi que ses pratiques. Cette prise de recul et cette analyse contribuent à la production de compétences de processus, autrement dit, à la mise en œuvre d'une analyse de sa propre action.

La voie 6 qui est caractérisée par des prises de recul par rapport à des situations vécues, a pour objectif de définir par anticipation une nouvelle façon de faire afin d'être plus efficace. C'est la « logique de la réflexion pour l'action ». Ceci peut se traduire dans le bilan de compétences par des bénéficiaires qui souhaitent faire le point sur leurs compétences et qui projettent d'entrer en formation, soit pour s'adapter à l'évolution du poste, soit pour viser un changement de poste.

## 4. Etats des lieux des études sur le bilan de compétences

---

Depuis plus de vingt ans, le dispositif bilan de compétences a fait l'objet d'écrits de la part des chercheurs en sciences humaines comme des professionnels de terrain. Cela a permis de recueillir des témoignages de salariés, et a donné lieu à une production d'analyses qui ont permis de faire évoluer les pratiques et d'affiner les outils et les méthodologies utilisés. Bernaud (2012) nous donne des indications sur les recherches qui portent sur les effets des bilans de compétences.

Nous pouvons distinguer les effets du bilan de compétences sur la formation, l'emploi et la carrière, des effets psychologiques.

Les effets sur la formation, l'emploi et la carrière, sont observables à partir de plusieurs indicateurs : taux d'abandon en formation, réussite d'un parcours qualifiant, mobilité professionnelle, durée de recherche d'emploi. Le bilan de compétences, de ce point de vue, complète les outils de gestion des ressources humaines et les dispositifs d'aide au retour à l'emploi. Il est susceptible de faciliter des processus de transition.

Dupiol (1996) a tenté d'observer les conséquences des bilans de compétences selon l'origine du financeur, un organisme paritaire ou une entreprise. Il y montre que si l'origine du financement n'a pas d'impact sur l'entrée en formation (30% dans les deux cas), elle engendre par contre une différenciation nette sur le plan de la mobilité interne et externe (20 % dans le cas d'un financement paritaire, 40% dans le cas d'un financement entreprise).

Ferrieux et Carayon (1998) ont montré que le taux d'insertion des chômeurs de longue durée, bénéficiaires d'un bilan, après six mois est plus élevé que celui des bénéficiaires d'autres prestations.

Dans une autre recherche qui compare l'évolution du statut de bénéficiaires de bilans de compétences six mois après la prestation, Gaudron et al. (2001) ont montré que 73% des personnes sont en emploi ou en formation, avec une nette proportion d'emploi pour ceux qui étaient préalablement salarié (45% contre 27%).

Le bilan de compétences semble donc, en définitive, faciliter l'insertion ou la mobilité professionnelle dans des proportions mesurées et sans qu'il soit clairement envisageable, en l'état, d'attribuer cette mobilisation à l'effet propre de la prestation.

Les recherches sur les effets psychologiques du bilan ont souvent examiné un ensemble de variables psychologiques qui reflètent différentes facettes du concept de soi.

Les travaux de Ferrieux et Carayon (1998) ont porté sur les effets du bilan de compétences auprès des demandeurs d'emploi et ont consisté à mesurer l'évolution à trois étapes (avant le bilan, immédiatement après et six mois après la fin du bilan). Les données montrent un effet du bilan à la fin de la prestation puis une légère diminution de l'effet six mois après. Ainsi, le sentiment de disposer d'un projet professionnel très précis passe de 10% avant le bilan, à 61% juste après, pour retomber à 51% six mois après le bilan. C'est le même constat concernant l'auto-évaluation des capacités de communication : croissance significative à l'issue de la prestation, puis légère décline. Seule l'estime de soi, malgré une différence présentée comme significative, paraît moins marquée par l'impact de la prestation.

Kop et al. (1997) ont évalué quelque mois après un bilan de compétences les projets et les opinions des bénéficiaires. Très peu de personnes indiquent ne pas avoir de projet à l'issue (17,4%), résultat dans des proportions proches des observations de Ferrieux et Carayon (1998). Le bilan est perçu comme utile sur le plan de l'orientation professionnelle mais les opinions sont plus tièdes pour ce qui concerne son effet sur le développement de la carrière ou l'insertion professionnelle. D'une façon générale, les opinions à l'égard du bilan de compétences apparaissent assez positives sans être pour autant exceptionnelles.

Gaudron et al. (2001) ont mené une recherche dont l'originalité est d'avoir suivi de façon longitudinale un groupe de bénéficiaires de bilan de compétences, tout en les comparant à un groupe contrôle d'adulte engagés dans un dispositif de formation. La recherche s'est déroulée sur trois temps et a impliqué un ensemble de variables centrées sur le statut, le projet et les effets psychologiques, traitées à l'aide du modèle de l'analyse de la covariance.

La « dynamisation psychologique des acteurs » visait à suivre l'évolution des acteurs au niveau des activités qu'ils mettent en place pour rechercher des informations en lien avec leur situation (se renseigner sur une formation, écrire une lettre de motivation...). Il apparaît que le bilan est associé à une période d'augmentation sensible de cette dynamisation psychologique.

Concernant l'estime de soi, elle se trouve un peu améliorée mais l'effet est relativement limité. Par contre, le bilan a contribué nettement à permettre un repérage des compétences des bénéficiaires, et les acquisitions obtenues se maintiennent dans le temps. Enfin, les résultats de cette étude montrent que le bilan apporte principalement une meilleure connaissance de ses compétences, une clarification de sa situation et un progrès dans l'élaboration de ses projets professionnels.

En définitive, Gaudron et Croity-Belz (2005) soulignent qu'il existe un décalage quantitatif certain entre une pratique sociale et la recherche scientifique sur les processus qu'elle met en jeu. Au regard des 75 000 bilans de compétences effectués en moyenne chaque année, ces auteurs ont trouvé une trentaine de travaux publiés. Pour autant, ils précisent que cet écart ne traduit pas un faible intérêt porté par les équipes de recherche françaises à cette pratique d'orientation (ou à d'autres pratiques de conseil en général). Au contraire, ils y voient le témoignage d'un intérêt croissant des universitaires pour des pratiques professionnelles et au-delà, pour le développement de carrière.

## 5. Problématique

---

Rappelons que notre étude a pour objectif de décrire, de comprendre et d'expliquer les effets du bilan de compétences sur les bénéficiaires. Pour cela nous avons choisi d'évaluer les effets du bilan de compétences sur les personnes qui réalisent cette prestation au sein du cabinet D.A.C.

Comme le précise Bernaud (2012), « l'efficacité est ce qui produit l'effet attendu ». Ainsi, nous pouvons dire qu'un bilan de compétences est efficace s'il atteint ses objectifs. Ces derniers sont définis par le cadre juridique : construire un projet professionnel réaliste, associé ou non à un projet de formation.

En effet, selon l'article L 900-2 du Code du Travail, l'objectif du bilan de compétences est « de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation ».

Nous pouvons alors nous demander si cet objectif est atteint, le bilan de compétences permet-il de définir un projet professionnel ?

Cependant Bernaud (2012) précise qu'une majorité des observateurs partagent ce point de vue : le bilan de compétences ne peut être réduit à un changement de carrière. C'est aussi l'occasion d'une pause dans la vie professionnelle pour se situer, donner du sens à son activité, se remotiver, rééquilibrer la vie au travail et hors travail, valoriser ses savoir-faire, etc. Autrement dit, ce même auteur explique qu'il est nécessaire d'observer l'efficacité du bilan sous des angles variés avec l'idée qu'il peut entraîner chez les bénéficiaires autant une construction de sens qu'une modification de statut.

Comme nous l'avons vu précédemment, cette construction de sens à travers une prise de recul et une analyse de ses pratiques et de ses compétences peut participer au développement professionnel des individus. Nous pouvons alors aussi nous demander si le bilan de compétences favorise le développement professionnel des bénéficiaires.

Suite à ces éclairages théoriques, nous nous interrogeons sur les effets du bilan de compétences, notamment sur l'élaboration d'un projet et sur le développement professionnel



des bénéficiaires. Nous pensons observer que cette prestation permet l'élaboration d'un projet professionnel et favorise le développement professionnel des individus.

## ***Partie III : La phase empirique de l'étude***

# 1. Le recueil des données

---

Nous avons choisis d'utiliser comme outils de recueil de données le questionnaire qui permettra d'obtenir des données quantitatives et d'avoir une vue d'ensemble sur la population étudiées : les bénéficiaires d'un bilan de compétences. Au départ nous souhaitions réaliser des entretiens avant de construire le questionnaire. Cependant, la durée du stage nous a semblé trop courte pour le faire, nous nous sommes donc inspirés de questionnaires existants. Nous nous sommes également appuyés sur les entretiens de suivi à 6 mois après le bilan que nous avons observé au cabinet D.A.C.

Ainsi, avant de créer ce questionnaire, nous avons réalisé des recherches documentaires et nous nous sommes appuyés sur le questionnaire qu'avait élaboré Saint-Jean pour sa thèse (2002) et sur la fiche d'évaluation du bilan de compétences du cabinet D.A.C. Nous avons également mobilisé d'autres ressources documentaires pouvant nous aider dans la construction de l'outil.

## 1.1. Les étapes de la construction du questionnaire

### *Les difficultés à prendre en compte*

Certaines difficultés ont dû être prises en compte dès le départ. Afin d'essayer d'obtenir le maximum de réponses à notre questionnaire, ce dernier devait être explicite, pas trop long et compréhensible par toutes les personnes interrogées. Il devait également être accessible à tous. Pour ce faire nous avons utilisé le logiciel Google Docs qui permet de créer des questionnaires et qui peut être ouvert par tous les utilisateurs. De plus, ce logiciel permet de garantir l'anonymat des personnes qui répondent.

### *Analyse de l'environnement*

J'ai également dû analyser l'environnement avant de construire ce questionnaire : comprendre le fonctionnement du cabinet D.A.C., la méthodologie utilisée afin de mener un bilan de compétences, et découvrir le public des personnes qui font un bilan. J'ai pu assister à de nombreux entretiens de bilan, cela m'a réellement aidé dans l'élaboration de cet outil.

### ***La validation du questionnaire***

Dans un premier temps, nous avons réalisé un premier questionnaire que nous avons fait passer à trois personnes afin de le tester. L'objectif étant de vérifier si les questions étaient pertinentes, claires et non redondantes. Ces tests nous ont permis d'apporter quelques modifications à notre outil de recueil de données.

De plus, nous avons pu aussi faire part de ce questionnaire à deux conseillères bilan du cabinet D.A.C. afin d'avoir leur point de vue en tant que professionnelles. Suite à leurs remarques, nous avons ajouté certains éléments.

## **1.2. Le public interrogé**

Le public visé par cette recherche s'est composé de toutes les personnes qui ont réalisé un bilan de compétences au cabinet de 2009 à 2013.

Nous parlerons donc d'un échantillon de personnes ayant les caractéristiques suivantes :

- Personnes ayant réalisé un bilan de compétences au sein du cabinet D.A.C. ces 5 dernières années, et dont les coordonnées e-mail étaient accessibles : soit 133 personnes.
- Tous bénéficiaires confondus, il n'y a eu aucune sélection du public interrogé pour plus d'impartialité dans les résultats.
- Le nombre de personnes a été déterminé et soumis à la volonté de participation des bénéficiaires, soit 60 personnes sur 133.

Nous souhaitons, lors de cette recherche, interroger des personnes ayant effectué un bilan de compétences et ayant suffisamment de recul pour pouvoir envisager de répondre aux questions posées. En effet, aborder les effets du bilan nécessite que les personnes aient terminé le bilan et qu'elles puissent mobiliser une certaine analyse réflexive. Cependant nous devons également envoyer le questionnaire à un certain nombre de personnes pour avoir le maximum de réponses possibles afin que les résultats soient exploitables. Nous avons donc décidé de questionner des personnes qui ont fait un bilan entre février 2009 et Novembre 2013.

### **1.3. Présentation du questionnaire**

Le questionnaire comporte 17 questions, et s'organise en trois grandes parties (Annexe 1). La première est axée sur l'avant bilan (Q1 à Q4), la seconde concerne le bilan en lui-même (Q5 à Q7), et la dernière aborde l'après bilan (Q8 à Q17). Nous avons également constitué des questions à la fin du questionnaire afin de recueillir les informations sociodémographiques des sujets interrogés.

#### ***Partie 1 : L'avant bilan***

Afin de mesurer les effets individuels de cette prestation, il paraissait nécessaire de faire le point sur la situation des personnes avant de la réaliser.

Notre objectif était de savoir si les personnes avaient choisi de faire un bilan ou si cela leur avait été proposé par leur entreprise. Nous considérions que cela pouvait avoir un impact sur les effets du bilan de compétences. Nous voulions également faire un état des lieux de la situation professionnelle des individus interrogés avant leur bilan de compétences. Nous souhaitions notamment savoir s'ils avaient un projet professionnel ou pas, ainsi que leur ressenti en ce qui concerne leur qualité de vie au travail à cette époque. Afin d'aborder ces sujets, des questions ont été posées sur :

Q1 et Q2: la personne qui était à l'initiative du bilan : la personne elle-même, son entreprise, ou les deux. Cette démarche était-elle contrainte ou volontaire ?

Q3 : un éventuel projet avant le bilan : un projet professionnel très précis, un projet professionnel vague, pas de projet professionnel.

Q4 : leur qualité de vie au travail avant de faire le bilan : pas du tout satisfaisante, peu satisfaisante, plutôt satisfaisant, très satisfaisante.

#### ***Partie 2 : Le bilan***

Cette seconde partie comporte trois questions sur :

Q5 : les objectifs que les personnes souhaitaient atteindre au démarrage du bilan. Cette question permettait de poser les attentes des personnes par rapport au bilan, pour pouvoir constater ensuite si les objectifs ont été atteints ou pas.

Q6 : le moment le plus déterminant du bilan pour la personne. Cette question permettait de repérer si pour les bénéficiaires un moment du bilan a eu des effets particuliers.

Q7 : les actes que les personnes ont pu réaliser pendant le bilan comme par exemple interroger des professionnels, visiter des entreprises, etc. Cette question permettait de mesurer si le bilan avait des effets sur la mise en action des personnes au cours de la prestation.

### ***Partie 3 : L'après bilan***

Cette dernière partie a pour objectif de faire un état des lieux de l'après bilan de compétences, de voir si les objectifs fixés au départ ont été atteints, si le bilan permet aux personnes de mettre en place un projet. Pour ce faire, des questions ont été posées sur les sujets suivants :

Q8 : la qualité de vie au travail après le bilan (pour étudier si après le bilan de compétences leur qualité de vie au travail est différente d'avant le bilan).

Q9 : le projet professionnel après le bilan : un projet professionnel très précis, un projet professionnel vague, pas de projet professionnel.

Q10 : atteinte ou non des objectifs fixés au démarrage du bilan, et si non pourquoi.

Q11 : ce sur quoi le bilan a abouti.

Q12 : le délai dans lequel la personne a mis en place son projet.

Q13 et Q14 : les modifications éventuelles dans la vie professionnelle et personnelle des personnes après le bilan et les raisons (pour étudier les effets du bilan dans la sphère professionnelle, personnelle et sur le développement professionnel).

Q15 : la recommandation ou non à des amis de faire un bilan, et pour quelles raisons. Cette question avait aussi pour objectif de faire parler les personnes sur les effets du bilan.

Q16 et Q17 : les avantages et les limites du bilan. Cette dernière question avait également pour but de faire aborder aux personnes les effets du dispositif.

## **1.4. La mise en ligne du questionnaire et le taux de retour**

Après validation du questionnaire par la responsable de l'activité bilan de compétences du cabinet ainsi que par une conseillère bilan, le questionnaire a été mis en ligne pendant 15 jours. Nous avons envoyé un mail à toutes les personnes à interroger qui comportait un texte afin de présenter brièvement notre recherche ainsi que le lien pour répondre au questionnaire. Nous avons veillé à respecter la confidentialité des personnes qui ont réalisé un bilan. Pour ce faire nous avons mis les adresses mail en copie caché invisible (cci).

Comme nous l'avons précisé, nous n'avons délimité aucune limite d'âge ni de sélection particulière en ce qui concerne le sexe ou la catégorie socioprofessionnelle occupée. Sur 133 personnes 60 ont répondu, ce qui nous amène à un taux de retour de 45%.

## 2. L'analyse des données

---

Nous avons utilisé différentes méthodes d'analyse. Pour les questions fermées où « les réponses sont fixées à l'avance et le répondant doit obligatoirement choisir parmi les propositions qui lui sont données » (Le Roy et Pierrette, 2012, p. 32), nous avons calculé les pourcentages de chaque réponse afin d'obtenir une vision précise des résultats. Pour une meilleure lisibilité, les pourcentages ont été arrondis à l'unité. Pour information, la somme des nombres n'étant pas forcément égale à la somme des arrondis, il se peut que le total ne soit pas égal à 100% dans le document. Mais cela n'impacte en rien l'analyse des résultats.

Concernant les questions ouvertes, nous avons réalisé une catégorisation des résultats pour avoir une vision globale des effets du bilan de compétences. D'après Bardin (1977), l'analyse de contenu permet d'aller au-delà de la signification première d'une communication.

Les analyses de données se sont faites manuellement car la démarche qualitative est privilégiée dans ce mémoire.

Nous avons également réalisé pour deux questions un test du khi-deux qui est un test statistique qui permet de connaître l'interdépendance ou la non-dépendance entre deux variables.

### 2.1. Les données descriptives de l'échantillon

L'échantillon de 60 individus se compose de 35 femmes (58 %) et 25 hommes (42 %), dont la moyenne d'âge est 40,45 ans avec une étendue de 30 à 58 ans. Nous notons que cet échantillon est constitué de 58 % de femmes et 42 % d'hommes.

Concernant le niveau d'étude, nous notons une représentation massive des personnes qui ont un haut niveau d'étude (1, 2 et 3) puisque 33 % ont un diplôme de niveau 3, et 43 % ont un diplôme de niveau 2 et 1. Par contre, une part moins importante des personnes interrogées a un bas niveau d'étude : 7 % ont un diplôme de niveau 5, 17 % en ont un de niveau 4.

Il apparaît que parmi les personnes qui ont participé à l'étude 37 % ont réalisé un bilan de compétences en 2013, 28 % en 2012, 17 % en 2010, 13 % en 2011 et 5 % en 2009.



## 2.2. L'analyse des résultats

### *L'avant bilan*

#### La personne à l'initiative du bilan et son état d'esprit avant de le réaliser (Questions 1 et 2)

Modalité	Vous	L'entreprise	Vous + l'entreprise	Total
Effectif	59	1	0	60
Pourcentage	98 %	2 %	0 %	100

**Figure 1 :** Tableau des réponses des sujets interrogés concernant la personne qui était à l'initiative du bilan.

Modalité	Contraint	Volontaire	Total
Effectif	0	60	60
Pourcentage	0 %	100 %	100

**Figure 2 :** Tableau des réponses des personnes interrogées concernant leur état d'esprit avant le bilan.

98 % des personnes étaient à l'initiative de leur bilan et 2 % ont réalisé leur bilan suite à une demande de leur entreprise. 100 % des personnes étaient volontaires pour effectuer leur bilan. Ces chiffres nous montrent que la plupart des personnes étaient dans un état d'esprit favorable, et qu'elles souhaitaient réellement réaliser un bilan, elles n'y ont pas été contraintes.

Ces premiers résultats sont en adéquation avec les propos de Chaudron et Lacaille (2012) qui expriment que dans 75 % des cas la démarche de bilan est initiée par le salarié lui-même. Ces mêmes auteurs nous rappellent que cet élément est probablement à rapprocher des dispositions juridiques qui encadrent le dispositif (qui mettent l'accent sur la démarche volontaire du salarié et la nature juridique du lien contractuel, le plus souvent par une convention tripartite), mais aussi de l'esprit qui animait les fondateurs du bilan : donner au salarié la possibilité de disposer d'un espace pour contrebalancer les exigences des entreprises en matière d'évolution ou de stagnation de carrière.

Le projet professionnel des personnes avant de réaliser le bilan de compétences (Question 3)

Modalité	Pas de Projet professionnel	Un projet professionnel vague	Un projet professionnel très précis	Total
Effectif	22	31	7	60
Pourcentage	37 %	52 %	12 %	100

**Figure 3 : Tableau des réponses des personnes sur le projet professionnel avant le bilan.**

Avant de commencer le bilan 52 % avaient un projet professionnel vague, 37 % n'avaient pas de projet professionnel, et 12 % avaient un projet professionnel très précis. Nous pouvons constater que la majorité des personnes qui souhaitent réaliser un bilan de compétences n'a au préalable, pas de projet bien déterminé.

Comme nous le précisent Korenblit et al. (2011), le bilan peut se faire à des étapes différentes de la maturation d'un projet ou de décision de changement. Ainsi, certains bilans peuvent commencer alors que la personne a déjà amorcé un travail de recherche de projet, a déjà décidé de partir de son entreprise, a déjà envisagé la suite avec le besoin d'en valider le contenu. D'autres bilans démarreront au contraire à un moment où la personne ne parvient pas à se projeter sur son avenir professionnel, étant seulement dans le constat d'un malaise dans sa situation actuelle. D'après ces mêmes auteurs, ceci confirme que le bilan est un outil adaptable à différents cas de figure, à des demandes et à des besoins qui peuvent varier en fonction des personnes, à condition que les objectifs soient clairement déterminés et repérés.

La qualité de vie au travail des personnes avant de réaliser le bilan de compétences (Question 4)

Modalité	Pas du tout satisfaisante	Peu satisfaisante	Plutôt satisfaisante	Très satisfaisante	Total
Effectif	12	36	11	1	60
Pourcentage	20 %	60 %	18 %	2 %	100

**Figure 4 : Tableau des réponses des personnes concernant leur qualité de vie au travail avant le bilan.**

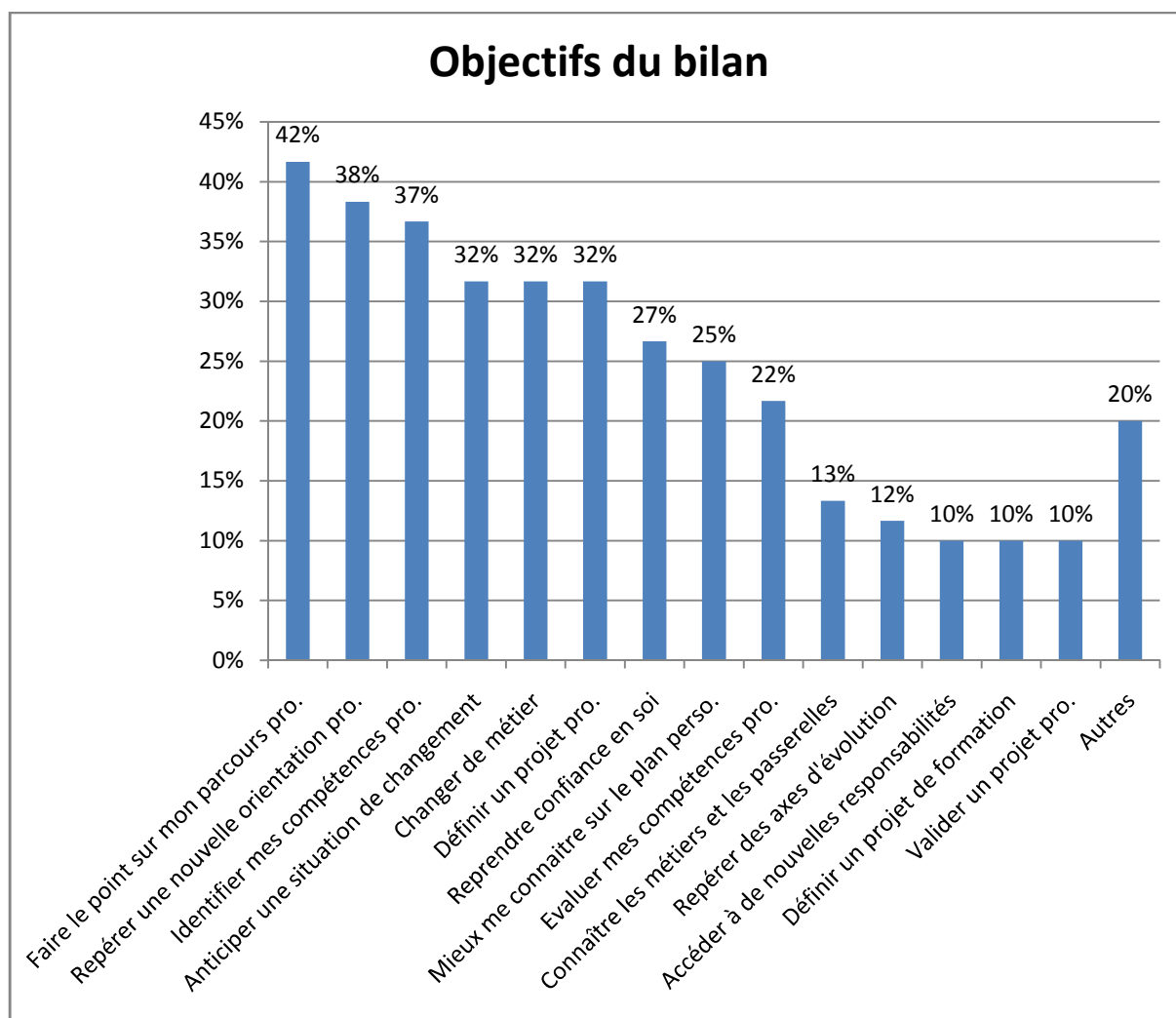
Avant le bilan de compétences, 80 % des personnes avaient une qualité de vie au travail pas du tout satisfaisante ou peu satisfaisante, 20 % avaient une qualité de vie au travail

plutôt satisfaisante ou très satisfaisante. Cela nous montre que la plupart des personnes qui veulent bénéficier d'un bilan ne se sentent pas bien au travail. Nous pouvons supposer qu'au-delà du besoin de faire le point sur leurs compétences et d'élaborer un projet professionnel, les personnes souhaitent obtenir, à travers le bilan, des réponses par rapport à cette non qualité de vie au travail.

En effet, Lac et Ratinaud (2005) ont démontré à travers une étude que les demandeurs d'un bilan de compétences sont en majorité en situation de malaise professionnel. Ils soulignent que le bilan de compétences prévu par la loi devrait constituer un encouragement à gérer sa propre carrière. Cependant, leurs analyses mettent en évidence le fait qu'aujourd'hui, bien qu'il séduise les salariés qui en ont fait l'expérience, il est détourné de sa vocation initiale et s'utilise majoritairement en situation de malaise. Ainsi, il donne à un public fragilisé l'opportunité de prendre une nouvelle respiration, de reprendre confiance en eux, de se redynamiser. D'après ces mêmes auteurs, le bilan de compétences serait donc une stratégie pour faire face aux situations de crise et aux perturbations personnelles et/ou professionnelles auxquelles le salarié est confronté. Cela constitue, selon eux, un glissement de l'objectif initial (de la loi de 1991), de gestion de carrière du salarié par lui-même.

## Le bilan

### Les objectifs du bilan (Question 5)<sup>5</sup>



**Figure 5 : Les objectifs fixés par les bénéficiaires au début du bilan.**

A travers ces résultats, nous pouvons constater que les personnes souhaitent réaliser un bilan dans l'objectif de :

- faire le point sur leur parcours professionnel (42 %),
- repérer une nouvelle orientation professionnelle (38 %),
- identifier leurs compétences professionnelles (37 %),
- anticiper une situation de changement (32 %),

<sup>5</sup> Remarque : Pour cette question, les personnes interrogées avaient la possibilité de choisir plusieurs réponses. Par conséquent, il est logique que la somme des pourcentages recensés ne soit pas égale à 100 %.

- changer de métier (32 %),
- définir un projet professionnel (32 %),
- reprendre confiance en eux (27 %),
- mieux se connaître sur le plan personnel (25 %),
- évaluer leurs compétences professionnelles (22 %),
- connaître les métiers et les passerelles possibles (13 %),
- repérer des axes d'évolution (12%),
- accéder à de nouvelles responsabilités (10 %),
- définir un projet de formation (10 %),
- valider un projet professionnel (10 %).

Dans la catégorie « Autres » nous avons regroupé les réponses qui étaient peu nombreuses : pouvoir négocier mes compétences professionnelles (7 %), valider un projet de formation (5 %), m'aider à quitter mon entreprise (5 %), me situer par rapport aux offres d'emploi (3 %).

Nous pouvons constater que la majorité des personnes qui font un bilan de compétences ont des objectifs « professionnels », bien que certains bénéficiaires aient des objectifs plus « personnels » comme par exemple mieux se connaître.

Ces demandes sont en adéquation avec les objectifs du bilan fixés par la loi : monter un projet professionnel et le cas échéant un projet de formation. En effet, ces demandes ont pour objectif des effets sur la sphère professionnelle.

Par contre, des personnes interrogées avaient, parmi leurs objectifs, des demandes plus personnelles comme reprendre confiance en eux (27 %) ou mieux se connaître (25 %). En effet, ces types d'effets sur le plan personnel et psychologique ont été abordés par certains auteurs comme Lemoine (2009).

Selon Blanchard et Taïeb (1997), cinq grands types de besoins et donc de demandes peuvent être recensés :

- Un besoin d'anticipation : il est important d'être vigilant par rapport aux évolutions de sa branche professionnelle et des possibilités d'évolution qui peuvent se présenter.
- Un besoin de faire un diagnostic : la personne peut avoir envie de faire le point, de faire l'inventaire des domaines dans lesquels elle peut réussir.

- Un besoin de clarifier un projet de changement : la personne peut avoir envie de changer de poste mais sans avoir une idée précise du type de poste vers lequel elle pourrait s'orienter. Elle peut également avoir plusieurs projets et chercher à déterminer celui qui serait le plus adapté.
- Un besoin de reconnaissance de ses compétences : un salarié autodidacte qui a de l'ancienneté peut avoir le sentiment d'une reconnaissance insuffisante de ses compétences par son entreprise.
- Un besoin de positionnement : la personne peut se trouver dans une situation professionnelle difficile et être amenée à se demander quel autre type d'emploi elle pourrait occuper dans une autre entreprise si elle était licenciée. Elle peut alors exprimer le besoin de se positionner par rapport à des référentiels professionnels et de s'informer sur le marché de l'emploi.

#### Le moment le plus déterminant du bilan (Question 6)

Une analyse catégorielle basée sur le contenu de la sixième question du questionnaire a abouti à un classement des données en 8 catégories (Annexe 2) :

Catégories	Pourcentages
L'identification des pistes	25 %
L'ensemble du bilan	16 %
Les recherches	14 %
La fin du bilan	12 %
L'identification des compétences	10 %
Les résultats des tests	8 %
La prise de conscience	8 %
La connaissance de soi	8 %

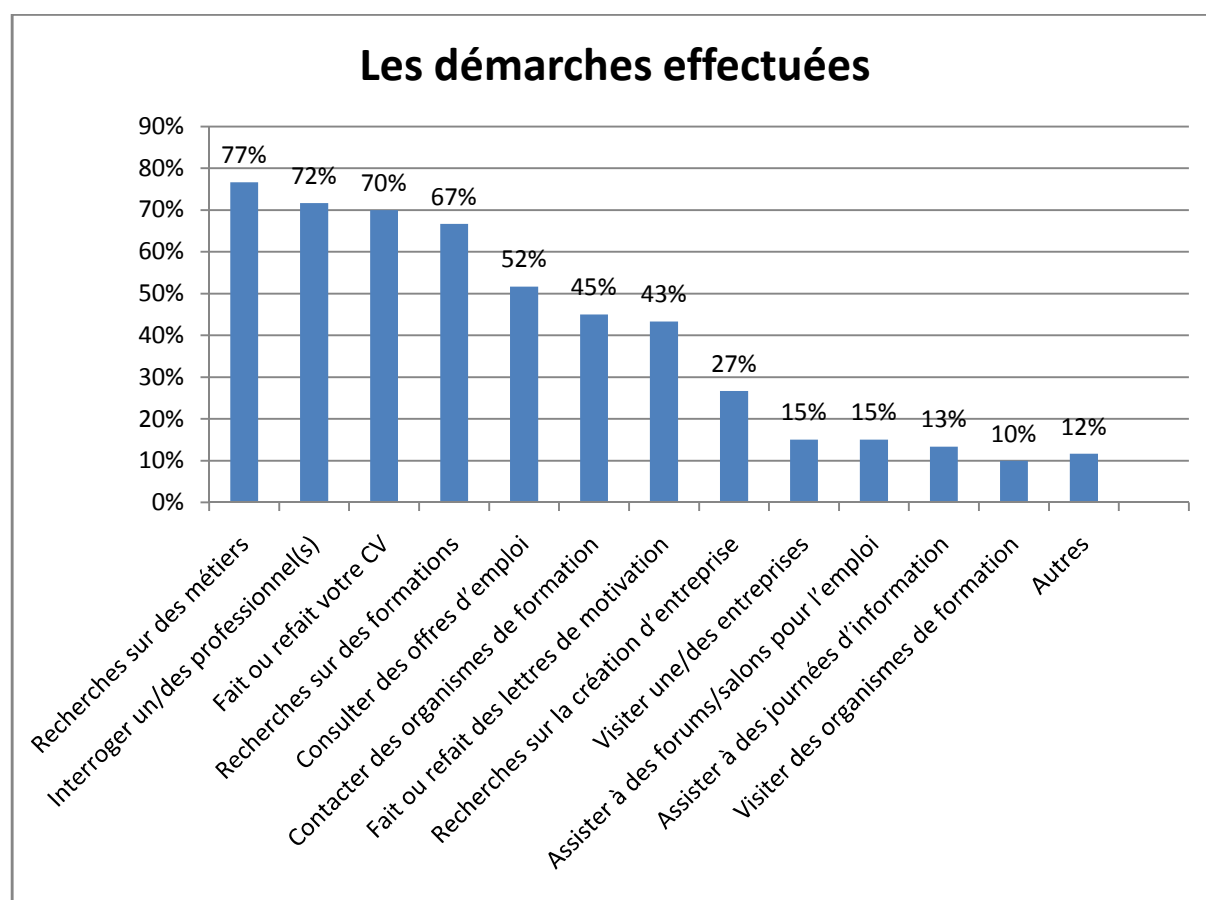
**Figure 6 :** Tableau de l'analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant le moment le plus déterminant du bilan.

Il ressort des données collectées que le moment le plus déterminant du bilan de compétences est essentiellement lié à l'identification des pistes. Il s'agit pour les bénéficiaires de repérer des secteurs d'activité qui les intéressent, des métiers, ou encore des formations qui pourraient leur correspondre. A ce moment, les personnes perçoivent que le projet professionnel va se dessiner. En seconde position on trouve l'ensemble du bilan. Cela signifie

que pour certaines personnes tout le bilan a été important, elles n'identifient pas un moment en particulier. En troisième position les personnes évoquent les recherches d'information sur les pistes qu'elles ont sélectionnées. En effet, pour certains bénéficiaires c'est un moment important puisqu'il permet de se confronter à la réalité à travers notamment des enquêtes métiers, cela leur permet de faire le point sur leurs représentations, sur ce qui est réalisable ou pas. Ensuite, on trouve en tant que moment important du bilan, la fin de la démarche. Cela peut s'expliquer par le fait que c'est à ce moment que les personnes mettent en place avec l'aide du conseiller un plan d'action pour mener à bien leur projet. Enfin, trois items se retrouvent en dernière position : les résultats des tests, la prise de conscience, la connaissance de soi. Il s'agit ici pour les bénéficiaires d'apprendre à mieux se connaître d'un point de vue personnel ou professionnel et de peut-être faire émerger des choses dont ils n'avaient pas conscience.

On constate une opposition entre les moments déterminants qui sont plutôt liés à la sphère professionnelle comme l'identification des pistes, les enquêtes professionnelles, l'identification des compétences, et la fin du bilan. Et ceux qui sont davantage liés à la sphère plus personnelle, à la connaissance de sa personnalité et des intérêts professionnels comme les résultats des tests, la prise de conscience et la connaissance de soi. Enfin, pour certaines personnes aucun moment précis n'est déterminant, c'est l'ensemble du dispositif qui est important.

Les démarches effectuées pendant le bilan (Question 7)<sup>6</sup>



**Figure 7 : Les démarches des bénéficiaires effectuées pendant le bilan de compétences.**

Durant le bilan de compétences, nous pouvons constater que les personnes ont :

- réalisé des recherches (documentaires ou sur internet) sur des métiers (77 %),
- interrogé un ou plusieurs professionnels (72 %),
- fait ou refait leur CV (70 %),
- effectué des recherches sur des formations (67 %),
- consulté des offres d'emploi (52 %),
- contacté des organismes de formation (45 %),
- fait ou refait leur lettre de motivation (43 %),
- recherché des informations sur la création d'entreprise (27 %),
- visité une ou plusieurs entreprises (15 %),
- assisté à des forums ou à des salons pour l'emploi (15 %),

<sup>6</sup> Remarque : Pour cette question, les personnes interrogées avaient la possibilité de choisir plusieurs réponses. Par conséquent, il est logique que la somme des pourcentages recensés ne soit pas égale à 100 %.



- assisté à des journées d'information (13 %),
- visité des organismes de formation (10 %).

Dans la catégorie « Autres » nous avons regroupé les réponses qui étaient inférieures à 10 % : réaliser des stages (3 %), demander au conseiller de faire des simulations d'entretien (8 %).

A travers ces chiffres nous pouvons constater qu'au cours du bilan de compétences les bénéficiaires mettent en œuvre des actions de recherche d'informations dans la sphère professionnelle et de la formation. Korenblit et al. (2011) nous précisent que dans la phase de recherche d'informations, il s'agit pour le consultant d'amener la personne à trouver des ressources par elle-même. En effet, l'objectif n'est pas d'apporter à la personne des réponses toutes faites, mais de l'amener à se mettre en situation de recherche, à aller sur le terrain, à rencontrer d'autres personnes pouvant donner des informations. De plus, ces auteurs rajoutent que le passage à l'action peut être symbolique, la recherche de pistes sur le terrain, la rencontre avec les acteurs d'un secteur, une enquête métier, posent déjà symboliquement la perspective des futures actions à mener après le bilan. Que ce soit pour une recherche d'emploi ou une création d'entreprise, passer à l'action est une nécessité.

De plus, d'après Gaudron et Croity-Belz (2005) un certain nombre d'études évaluent l'impact de la prestation sur la mise en œuvre de conduites actives. Ces actions engagées par les bénéficiaires au cours et durant le bilan sont regroupées sous des termes différents. Ces auteurs citent à titre d'exemple « mobilisation » pour Ferrieux et Carayon (1998), ou encore « dynamisation » pour Gaudron et al. (2001). Il s'agit soit de recherches d'informations avant l'élaboration du projet (documentation ou rencontre de professionnel), soit de démarches en vue de l'insertion ou de la mobilité (rédaction de CV, inscription en formation, candidature à l'emploi). Gaudron et Croity-Belz (2005) précisent que toutes les études montrent une augmentation de ces conduites ou démarches.

## ***L'après bilan***

### ***La qualité de vie au travail des personnes après le bilan de compétences (Question 8)***

Modalité	Pas du tout satisfaisante	Peu satisfaisante	Plutôt satisfaisante	Très satisfaisante	Total
Effectif	0	8	43	9	60
Pourcentage	0 %	13 %	72 %	15 %	100

**Figure 8 : Tableau des réponses des personnes concernant leur qualité de vie au travail après le bilan.**

Après avoir réalisé un bilan de compétences, 13 % ont une qualité de vie au travail peu satisfaisante, 87 % ont une qualité de vie au travail plutôt satisfaisante ou très satisfaisante. Nous pouvons constater que les chiffres se sont inversés par rapport à la même question qui est posée sur l'avant bilan ou les personnes répondaient à 80 % qu'elles avaient une qualité de vie au travail peu ou pas satisfaisante et à 20 % qu'elles avaient une qualité de vie au travail plutôt satisfaisante ou très satisfaisante. Nous pouvons penser que le bilan de compétences permet aux personnes de se sentir mieux dans le monde du travail, que cette prestation favoriserait un mieux-être dans la sphère professionnelle.

Suite à ces observations, le test du Khi 2 nous permet de préciser les résultats :

	Pas satisfait	Satisfait
Avant	48	12
Après	8	52

**Figure 9 : Tableau du Khi 2 pour les modalités avant bilan/après bilan de la variable « qualité de vie au travail ».**

En comparant les deux groupes, le test statistique nous permet de dire que le bilan de compétences a un effet sur la qualité de vie au travail des bénéficiaires (Khi 2 = 50,92 S >.00001).

Le projet professionnel des personnes après le bilan de compétences (Question 9)

Modalité	Pas de projet professionnel	Un projet professionnel vague	Un projet professionnel très précis	Total
Effectif	4	26	30	60
Pourcentage	7 %	43 %	50 %	100

**Figure 10 : Tableau des réponses des personnes sur le projet professionnel après le bilan.**

Après de bilan, 50 % ont un projet professionnel très précis, 43 % ont un projet professionnel vague et 7 % n'ont pas de projet professionnel. Nous pouvons faire l'hypothèse que certaines personnes à la fin du bilan ont un plan d'action très clair et très précis et que cela va pouvoir rapidement se mettre en place, alors que pour d'autres le plan d'action existe mais la mise en place va nécessiter davantage de démarches (comme trouver le financement d'une formation par exemple). Si nous comparons ces chiffres avec ceux du projet professionnel avant le bilan de compétences nous constatons qu'avant de commencer le bilan de compétences, elles étaient 37 % des personnes interrogées à ne pas avoir de projet professionnel. Aujourd'hui, 7 % des personnes interrogées disent ne pas avoir de projet professionnel. 52 % des personnes disaient avant le bilan avoir un projet professionnel vague. Après le bilan de compétences elles sont 43 %. Avant de réaliser le bilan, 12 % des personnes interrogées avaient un projet professionnel très précis. Aujourd'hui elles sont 50 %.

Ces résultats mettent en avant les effets très bénéfiques des bilans sur l'élaboration du projet professionnel.

Ces chiffres correspondent aux résultats d'une étude menée par Ferrieux et Carayon (1998) au sujet des effets du bilan de compétences sur l'employabilité et l'insertion professionnelle de chômeurs de longue durée. En effet, ils trouvent que le bilan permet une clarification du projet professionnel. D'après Korenblit et al. (2011), le fait d'avoir réveillé des envies au cours du bilan, d'avoir sollicité les motivations, d'avoir ouvert des possibles en mettant à jour toutes les compétences et les aptitudes du bénéficiaire lui ouvre des perspectives qu'il ignorait. Le simple cadre du bilan, où un certain nombre d'heures par semaine est consacré à cette recherche est un stimulant puissant à l'émergence de projets.

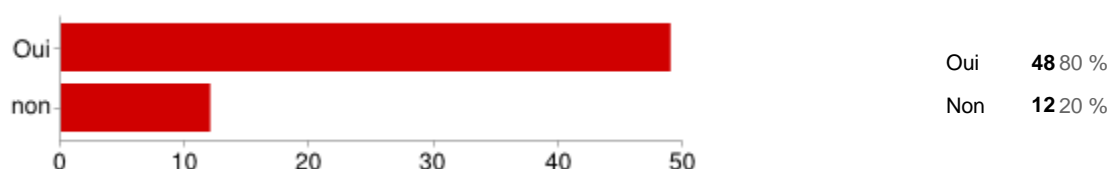
Suite à ces observations, le test du Khi 2 nous permet de préciser les résultats :

	Oui	Non
Avant	38	22
Après	56	4

**Figure 11 :** Tableau du Khi 2 pour les modalités avant bilan/après bilan de la variable « projet professionnel ».

En comparant les deux groupes, le test statistique nous permet de dire que le bilan de compétences a bien un effet sur le projet professionnel des bénéficiaires (khi 2 = 14,19, il est significatif à .001).

#### Atteinte des objectifs fixés au démarrage du bilan (Question 10)



**Figure 12 :** Réponses des personnes interrogées au sujet de l'atteinte des objectifs fixés au début du bilan.

80 % des personnes disent avoir atteint l'objectif ou les objectifs fixé(s) au démarrage du bilan, 20 % disent ne pas l'avoir ou les avoir atteint(s). A travers ces chiffres nous pouvons constater que pour la majorité des personnes le bilan de compétences répond à leurs attentes.

Ces résultats sont plus positifs que les propos de Chaudron et Lacaille (2012). En effet, une enquête menée par le FONGECIF Auvergne au cours des années 2006 à 2009 montre que 44 % de bénéficiaires d'un bilan considèrent que leurs objectifs initiaux n'ont été que partiellement atteints, et 8 % que leurs objectifs n'ont pas été atteints du tout.

Si les objectifs non pas été atteints, pour quelles raisons ? (Question 10)

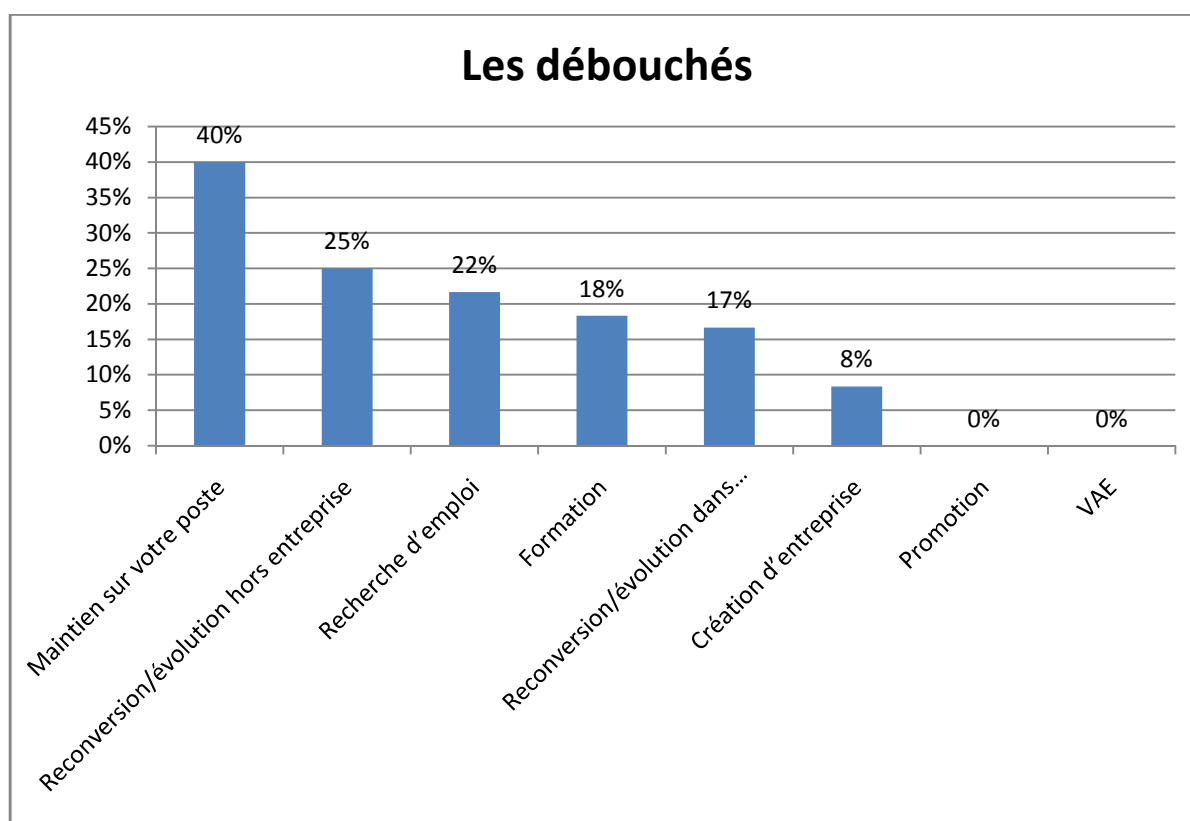
Une analyse catégorielle basée sur le contenu de la dixième question du questionnaire a abouti à un classement des données en 4 catégories (Annexe 2) :

Catégories	Pourcentages
Le projet ne s'est pas encore réalisé	39 %
Le marché de l'emploi est difficile	23 %
Changement de projet	23 %
Besoin de formation	15 %

**Figure 13 :** Tableau représentant l'analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant les raisons pour lesquelles les objectifs du bilan n'ont pas été atteints.

A travers les données recueillies, nous pouvons constater que si les personnes considèrent que les objectifs fixés au départ n'ont pas été atteints, c'est parce que le projet n'a pas encore été mis en œuvre. En effet, certains projets sont plus difficiles que d'autres à mettre en place. De plus, la maturation du projet peut aussi être plus longue pour certaines personnes. En deuxième position, nous retrouvons le marché de l'emploi qui peut effectivement être un frein à la mise en place de projet professionnel. Certains bénéficiaires évoquent également un changement de projet. Enfin en dernière position, nous retrouvons le besoin de formation.

Les débouchés du bilan de compétences (Question 11)<sup>7</sup>



**Figure 14 :** Les débouchés du bilan de compétences.

Le bilan de compétences a débouché sur :

- un maintien de poste (40 %),
- une reconversion ou une évolution hors entreprise (25 %),
- de la recherche d'emploi (22 %),
- de la formation (18 %),
- une reconversion ou une évolution dans l'entreprise (17 %),
- une création d'entreprise (8 %).

Pour aucune personne le bilan n'a débouché sur de la validation des acquis par l'expérience ou sur une promotion.

Un certain nombre de personnes restent donc dans leur entreprise pour occuper le même poste. Cela nous indique que la réalisation d'un bilan n'entraîne généralement pas un changement de métier.

---

<sup>7</sup> Remarque : Pour cette question, les personnes interrogées avaient la possibilité de choisir plusieurs réponses. Par conséquent, il est logique que la somme des pourcentages recensés ne soit pas égale à 100 %.

Zannad et Alves (2012) s'appuient sur la thèse de Saint-Jean (2002) pour dire que le bilan ne débouche que rarement sur l'élaboration et/ou la réalisation d'un projet de changement. Ils donnent trois explications au fait que le bilan aboutisse rarement à un projet de changement opératoire :

- A travers son interaction avec son conseiller, le bénéficiaire sera amené à prendre conscience d'aspects inconnus de lui, à changer de regard sur lui-même et sur son métier ou celui qu'il souhaite exercer, d'analyser sa situation avec recul sans pour autant être encouragé à élaborer un projet d'avenir ou, se retrouvant seul à l'issue du bilan, ne pas parvenir à le mettre en place.
- La deuxième raison qui explique, selon ces auteurs, le faible nombre de projets mis en œuvre à la suite d'un bilan de compétences est la capacité du conseiller à mettre le bénéficiaire face au principe de réalité. En effet, le conseiller a pour rôle d'aider le bénéficiaire à intégrer le principe de réalité, à confronter le projet à la réalité socio-économique, à en tester la faisabilité et à faire l'inventaire des ressources à mobiliser pour atteindre les buts visés.
- Une troisième cause de variabilité des effets d'un bilan de compétences sur l'individu qui s'y investit est liée aux objectifs que le conseiller fixe, le plus souvent implicitement, au bilan lui-même. En effet, selon qu'il se centre sur le faire ou sur l'être, qu'il a un but fonctionnel ou curatif, qu'il vise à faire tenir ou non au bénéficiaire un rôle productif dans son environnement social, qu'il travaille ou non son image de soi, la démarche du bilan de compétences peut permettre d'élargir le champ des possibles du bénéficiaire, en lui faisant prendre conscience de ses capacités, ou l'encourager à une rapide construction de soi, dans des formes identitaires socialement souhaitables.

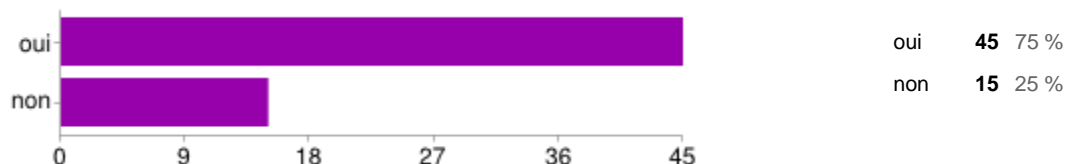
Le délai de la mise en place du projet (Question 12)

Modalité	Moins d'un an après le bilan	Plus d'un an après le bilan	Le projet n'a pas été engagé	Total
Effectif	35	12	13	60
Pourcentage	59 %	20 %	22 %	100

**Figure 15 : Tableau des réponses des sujets interrogés concernant le délai de mise en place du projet.**

59 % des personnes ont engagé leur projet moins d'un an après le bilan. 20 % des bénéficiaires ont mis en place leur projet plus d'un an après le bilan. Pour 22 % des personnes le projet n'a pas été engagé. Nous pouvons donc constater que la plupart des bénéficiaires engagent leur projet rapidement après le bilan, c'est plus rare que les personnes le mettent en place des années après la fin de la prestation.

Les effets sur la vie professionnelle des personnes ayant réalisé un bilan de compétences (Question 13)



**Figure 16 : Réponses des personnes interrogées au sujet des effets du bilan sur la vie professionnelle.**

75 % des personnes disent que le bilan a modifié des choses dans leur vie professionnelle, et 25 % affirment le contraire. Ainsi, nous pouvons remarquer que le bilan de compétences a un impact dans la sphère professionnelle des personnes. Cela confirme le cadre législatif qui prévoit que le bilan de compétences est « un droit nouveau donné aux actifs, salariés ou non, une possibilité, de faire le point, sur leurs acquis et de cerner leurs attentes pour élaborer et développer des projets professionnels ».

De plus, Lemoine (2009) souligne que les bilans de compétences permettent aux bénéficiaires de clarifier leurs choix, de peser les options possibles et d'avoir le sentiment d'orienter davantage leur carrière.



Quels sont ses effets sur la vie professionnelle ? (Question 13)

Une analyse catégorielle basée sur le contenu de la treizième question du questionnaire a abouti à un classement des données en 9 catégories (Annexe 2) :

Catégories	Pourcentages
La confiance en soi	23 %
Le mieux-être au travail	17 %
La connaissance de soi	15 %
La connaissance de ses compétences	15 %
La formation	8 %
Un changement de poste	8 %
Une prise de recul	6 %
Un temps de réflexion	4 %
Un changement d'entreprise	4 %

**Figure 17 :** Tableau représentant l'analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant les effets du bilan sur la vie professionnelle.

Les données collectées nous permettent de constater que les effets du bilan de compétences sur la vie professionnelle des individus sont essentiellement liés à la confiance en eux. En effet, le conseiller accompagne la personne pour qu'elle prenne conscience de ses compétences, ainsi, ce travail peut leur permettre de prendre confiance en eux. En deuxième position, nous retrouvons le mieux-être au travail. Ensuite les bénéficiaires évoquent la connaissance de soi. A travers les outils utilisés comme les tests de personnalité, d'intérêts professionnels, et les échanges avec le conseiller cela peut effectivement être un effet du dispositif. La connaissance de ses compétences est également en troisième position, cela s'explique, comme nous l'avons dit précédemment, par le travail d'accompagnement du conseiller. En quatrième position se trouvent la formation et le changement de poste. Cela concerne davantage la sphère professionnelle. Ensuite les personnes mentionnent une prise de recul. Ceci s'explique aussi par le travail qui est réalisé durant tout le bilan qui permet de mettre à plat et d'analyser un certain nombre de choses. Enfin, en dernière position nous retrouvons un temps de réflexion et un changement d'entreprise.

Nous pouvons remarquer que deux catégories s'opposent, celle qui relève de la sphère professionnelle comme le mieux-être au travail, la connaissance de ses compétences, la

formation, un changement de poste et un changement d'entreprise, et celle qui relève de la sphère plus personnelle comme la confiance en soi et la connaissance de soi. Nous pouvons aussi noter que bien que la question porte sur les effets dans la vie professionnelle, certaines personnes évoquent la sphère personnelle. Ceci peut s'expliquer par le fait que ces deux domaines peuvent être étroitement liés. Par exemple, une personne qui ressentira un mieux être au travail pourra également ressentir des effets de cette situation sur sa vie personnelle. Enfin, nous pouvons constater que deux catégories se rejoignent : une prise de recul et un temps de réflexion.

*Si le bilan n'a pas eu d'effet sur la vie professionnelle des bénéficiaires, quelles en sont les raisons ? (Question 13)*

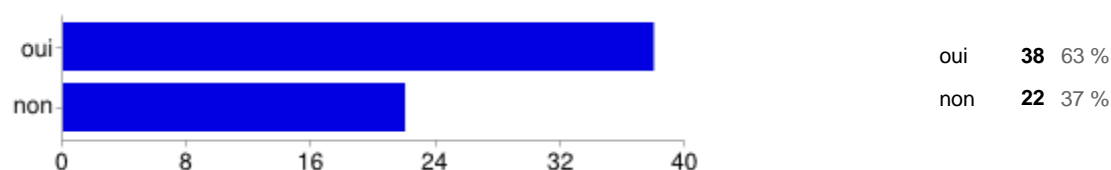
Une analyse catégorielle basée sur le contenu de la treizième question du questionnaire a abouti à un classement des données en 3 catégories (Annexe 2) :

Catégories	Pourcentages
Des difficultés à mettre en place le projet	43 %
Projet en cours	29 %
Situation inchangée	29 %

**Figure 18 : Tableau représentant l'analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant les raisons pour lesquelles le bilan n'a pas eu d'effet sur la vie professionnelle des bénéficiaires.**

Nous pouvons voir que certaines personnes expriment que le bilan n'a pas eu d'effet sur leur vie professionnelle parce qu'elles ont des difficultés à mettre en œuvre le projet. Les deux autres raisons évoquées sont que le projet est en cours et que leur situation professionnelle n'a pas évolué. Nous pouvons noter que peu de personnes expriment ces raisons puisqu'il n'y a que sept réponses en tout (cf. Annexe 2).

Les effets sur la vie personnelle des individus ayant réalisé un bilan de compétences (Question 14)



**Figure 19 :** Réponses des personnes interrogées au sujet des effets du bilan sur la vie personnelle.

Pour 63 % des bénéficiaires, le bilan a modifié des choses dans leur vie personnelle, 37 % affirment le contraire. Ces chiffres nous indiquent que majoritairement le bilan a aussi des effets sur la vie personnelle des individus. Cela confirme tout d’abord une part du cadre législatif, qui prévoit que le bilan de compétences est « un droit nouveau donné aux actifs, salariés ou non, une possibilité de faire le point sur leurs acquis et de cerner leurs attentes pour élaborer et développer des projets (...) personnels ».

Ces chiffres viennent aussi appuyer les propos de Blanchard et Taïeb (1997) selon lesquels le bilan de compétences permet un développement socio-personnel engendrant un développement des aptitudes et de la personnalité ainsi qu’une augmentation des interactions avec autrui.

Quels sont ses effets sur la vie personnelle ? (Question 14)

Une analyse catégorielle basée sur le contenu de la quatorzième question du questionnaire a abouti à un classement des données en 5 catégories (Annexe 2) :

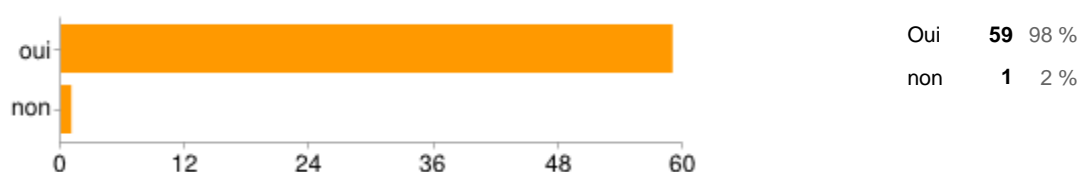
Catégories	Pourcentages
Mieux-être	26 %
Connaissance de soi	24 %
Confiance en soi	24 %
Changement professionnel	16 %
Prise de recul	11 %

**Figure 20 :** Tableau représentant l’analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant les effets du bilan sur la vie personnelle.

Au vu des données recueillies, nous pouvons constater que les effets du bilan de compétences sur la vie personnelle des bénéficiaires sont liés à un mieux-être. En deuxième position, les personnes évoquent la connaissance de soi. Nous retrouvons également la confiance en soi et la revalorisation de soi. En quatrième position il s'agit d'un changement professionnel. Enfin, les personnes expriment en dernière position une prise recul.

Nous pouvons constater que certaines catégories s'opposent : la connaissance de soi, la confiance en soi et la revalorisation de soi concerne la sphère personnelle alors que le changement professionnel concerne le domaine professionnel. Les catégories mieux être et prise de recul traitent davantage d'un état plus global.

#### Recommandation du bilan de compétences (Question 15)



**Figure 21 : Réponses des personnes interrogées au sujet de la recommandation du bilan.**

98 % des personnes recommanderaient le bilan à leurs amis. Avec ce chiffre, nous pouvons constater que les personnes sont satisfaites du bilan.

Cela correspond aux propos de Chaudron et Lacaille (2012) qui présentent les résultats d'une étude menée par le FONGECIF Auvergne dans laquelle il ressort que le taux de satisfaction des salariés avoisine les 100 %, et 96 % des salariés recommandent le bilan à leurs proches.

*Pour quelles raisons les personnes recommanderaient-elles le bilan ? (Question 15)*

Une analyse catégorielle basée sur le contenu de la quinzième question du questionnaire a abouti à un classement des données en 5 catégories (Annexe 2) :

Catégories	Pourcentages
Réflexion personnelle	38 %
Réflexion professionnelle	37 %
Connaissance de ses compétences	12 %
Prise de recul	10 %
Confiance en soi	3 %

**Figure 22 : Tableau représentant l'analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant les raisons pour lesquelles les personnes recommanderaient le bilan.**

Les personnes interrogées recommanderaient le bilan parce que cela favorise une réflexion personnelle et une réflexion professionnelle. En effet, cela correspond aux différentes études qui ont été menées sur le bilan de compétences qui démontrent qu'il permet de faire le point tant dans le domaine personnel que professionnel. En troisième position, les personnes mentionnent que cela permet de connaître ses compétences. En effet, l'élaboration d'un projet professionnel nécessite la mise à plat de toutes les compétences du bénéficiaire, ce travail se fait avec le conseiller. Les bénéficiaires évoquent également une prise de recul, cela peut s'expliquer par le fait que pendant une certaine durée, les bénéficiaires sont accompagnées par une personne qui a un regard neutre et qui va les aider à prendre de la distance par rapport à leur situation. En dernière position, les personnes recommanderaient le bilan à des amis parce que cela développe la confiance en soi. Durant le bilan, le conseiller peut être amené à valoriser la personne et à lui faire prendre conscience de ses capacités et de ses compétences.

### Les avantages du bilan de compétences (Question 16)

Une analyse catégorielle basée sur le contenu de la seizième question du questionnaire a abouti à un classement des données en 6 catégories (Annexe 2) :

Catégories	Pourcentages
Construction d'un projet	31 %
Un temps de réflexion	25 %
Un travail sur soi	19 %
Un accompagnement	10 %
Connaissance de ses compétences	8 %
Confiance en soi	8%

**Figure 23** : Tableau représentant l'analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant les avantages du bilan.

Au vu des données recueillies, nous pouvons constater que les bénéficiaires d'un bilan évoquent majoritairement comme avantage de cette prestation la construction d'un projet. Nous retrouvons ici l'objectif du bilan de compétences fixé par la loi que nous avons déjà mentionné. Certaines personnes disent aussi que cela permet un temps de réflexion ainsi qu'un travail sur soi. En effet, le dispositif favorise ce temps de réflexion, cela permet aux personnes de se poser, de réfléchir et d'analyser avec un professionnel. Les avantages du bilan sont aussi liés au fait d'être accompagné. Enfin, en dernière position nous retrouvons comme avantage la connaissance des compétences et la confiance en soi.

A travers ces résultats, nous pouvons dire que le bilan de compétences contribue au développement professionnel des individus puisqu'il permet aux personnes de faire le point sur leurs compétences, de prendre du recul sur leurs activités professionnelles et d'avoir un temps de réflexion.

### Les limites du bilan de compétences (Question 17)

Une analyse catégorielle basée sur le contenu de la dix-septième question du questionnaire nous a permis de classer des données en 6 catégories (Annexe 2) :

Catégories	Pourcentages
Manque d'accompagnement après le bilan	28 %
L'investissement du bénéficiaire	28 %
Le contexte actuel	14 %
Le conseiller	14 %
La durée	8 %
Le financement	8 %

**Figure 24 :** Tableau représentant l'analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant les limites du bilan.

Nous pouvons constater que les personnes évoquent comme limite le manque d'accompagnement à la fin du bilan. A la fin de la prestation, les personnes ont les éléments, elles ont le plan d'action, cependant, tout le projet doit être mis en place. Certaines personnes souhaiteraient être accompagnées dans ces démarches. Ensuite, nous retrouvons comme limite l'investissement du bénéficiaire. La personne accompagnée est au centre du dispositif, c'est elle qui élabore et qui met en place des actions. Le conseiller accompagne mais ne fait pas à la place du bénéficiaire. En troisième position, nous retrouvons comme limite le contexte actuel et le conseiller. Pour le contexte, les personnes font référence aux difficultés pour trouver un emploi aujourd'hui ou pour créer sa propre entreprise par exemple. Concernant le conseiller, les personnes interrogées exprimaient le fait que si le conseiller n'est pas compétent ou n'est pas aidant, cela peut constituer une limite du bilan. Enfin, deux autres limites ont été soulevées : la durée de la prestation et le financement. Certaines personnes peuvent trouver que la durée du bilan est trop courte et ne permet pas d'approfondir certaines choses. De plus, le financement pour une formation à la suite du bilan ou pour une création d'entreprise peut aussi être une limite.

## **2.3. Discussion générale**

Cette étude avait pour objectif de mesurer les effets individuels du bilan de compétences. Nous pensions observer que cette prestation permettait l'élaboration d'un projet professionnel et favorisait le développement professionnel des bénéficiaires.

A travers un questionnaire, nous avons interrogé les personnes sur leur situation avant le bilan, pendant le bilan et après le bilan afin d'observer s'il y avait eu des changements.

A la lecture des résultats, nous pouvons constater que les deux hypothèses ont été vérifiées. En effet, il apparaît que par le travail effectué avec le conseiller, les personnes élaborent un projet professionnel en adéquation avec leurs valeurs, leurs motivations, leurs intérêts et leurs personnalités. Les résultats démontrent également que cette prestation favorise le développement professionnel des bénéficiaires, à travers notamment la connaissance des compétences et la prise de recul sur leurs activités professionnelles.

Cependant, cette étude a révélé que le bilan de compétences avait un effet également positif sur la dynamisation des bénéficiaires, leur qualité de vie au travail, et plus largement sur la vie professionnelle (mieux être au travail, formation, changement de poste, prise de recul...) et personnelle (mieux être, connaissance de soi...) des individus.

Ainsi, le bilan, à travers l'analyse des compétences, l'élaboration d'un projet, et l'accompagnement du conseiller, outre les réponses qu'il offre du point de vue de l'orientation des adultes, est un outil qui permet aux personnes de se sentir mieux dans la sphère professionnelle et personnelle et d'avoir une meilleure connaissance d'eux-mêmes et de leurs compétences.

De cette étude ressort aussi le fait que le bilan n'aboutit en général pas à un projet de changement puisque nous avons vu qu'un certain nombre de personnes occupent le même poste.

En définitive, le bilan de compétences n'a pas que des effets sur la sphère professionnelle, il apporte des réponses, il permet aux personnes de reprendre confiance en elles, de mieux se connaître et de prendre du recul.



### Limites de l'étude

Cette recherche comporte un certain nombre de limites. Sur un plan méthodologique, il serait nécessaire de comparer ces données avec un groupe témoin n'ayant pas effectué de bilan ou étant passé par d'autres dispositifs. En effet, l'idéal aurait été de réaliser une étude longitudinale avec plusieurs mesures dans le temps et impliquant un groupe contrôle servant de référence. Le stage se déroulant sur deux mois, nous n'avons pas pu procéder ainsi, mais nous avons choisi de poser des questions sur l'avant bilan, le bilan, et l'après bilan.

Ces contraintes de temps nous ont également empêchés de réaliser des entretiens exploratoires qui nous auraient aidés à élaborer le questionnaire et à orienter nos questions pour les rendre plus précises. De plus, en parallèle du questionnaire, des entretiens auraient pu donner plus de sens aux résultats de cette recherche. Afin d'atténuer cette limite, nous avons choisi d'utiliser des questions ouvertes dans la questionnaire. D'une certaine façon, cela permettait aux personnes de s'exprimer librement.

### Eléments de réflexion

Cette étude avait pour objectif de comprendre et d'analyser les effets du bilan de compétences sur les bénéficiaires. Les résultats peuvent donc permettre aux conseillers bilan du cabinet D.A.C. d'avoir une vision plus claire et peut-être plus précise des effets de cette prestation sur les individus. Ces résultats peuvent aussi servir aux professionnelles du cabinet lorsqu'elles réalisent des entretiens de « présentation » du bilan et de la méthodologie à des personnes, pour expliciter davantage les effets de ce dispositif sur les individus.

De plus, évaluer les effets d'une pratique d'orientation professionnelle est une démarche que tout conseiller effectue durant la prestation et principalement à la fin. Celle-ci se fait de façon spontanée, essentiellement à travers des échanges avec le bénéficiaire et grâce à l'expérience acquise dans le domaine. Cette étude pourra peut-être enrichir les propres réflexions des conseillers bilan du cabinet D.A.C. sur les méthodes, les outils, leurs points forts et leurs points de progrès. Comme le précisent Gaudron et al. (2001), « évaluer » les compétences de tout acteur d'intervention sociale participe en retour à la construction des compétences.

***Partie IV : L'auto-évaluation de mon  
développement professionnel***

# 1. Mon développement professionnel

---

Mon projet professionnel est de devenir conseillère bilan de compétences. Il me paraît donc judicieux de comprendre et d'appréhender mon propre développement professionnel, afin de pouvoir par la suite accompagner des personnes dans leur développement professionnel.

Afin de mener à bien ce projet, j'étais déterminée à entrer en Master 2 « métiers et pratiques du développement professionnel » qui me semblait à la fois cohérent par rapport à mon parcours antérieur, à mes aspirations professionnelles, et indispensable.

En effet, cette année de formation m'a permis de développer des compétences en communication orale et écrite, éthiques, théoriques, méthodologiques, et en ingénierie de la formation. J'ai également rencontré différents professionnels de la gestion des ressources humaines, de l'insertion professionnelle, ainsi que des consultants qui sont intervenus durant la formation.

A travers cette année de Master, j'ai développé ma professionnalité en m'appuyant sur les cours théoriques, le groupe en formation, les interventions des professionnels, et aussi sur mon expérience en stage, mon tuteur, et les acteurs de terrain.

En effet, j'ai mesuré l'apport du groupe en formation. Ce dernier qui est hétérogène nous a aidés à mieux nous connaître, à accepter la différence de point de vue et à chercher à comprendre qui est l'autre. J'ai également pris conscience de l'importance des rencontres avec les professionnels et notamment les référentes de stage. Elles ont représenté pour moi un pilier tout au long du stage puisqu'elles m'ont accompagnée dans l'acquisition de nouvelles compétences.

Ainsi, le groupe de formation, le référent professionnel, et les professionnels sur le terrain ont constitué de réels points d'appui pour me développer professionnellement. Les relations que j'ai entretenues avec ces différentes personnes m'ont permis de construire un ethos professionnel, autrement dit des principes éthiques qui guident mon agir professionnel. Je vais continuer à construire progressivement un positionnement professionnel.

Durant cette formation, j'ai également pu donner du sens à mon expérience, à mes activités, à travers notamment l'élaboration du portfolio, l'analyse de pratiques professionnelles, ou encore des échanges avec des formateurs.

La formation m'a également permis d'appréhender davantage le stage que je devais effectuer cette année. En effet, les échanges avec les intervenants du Master m'avaient permis de mesurer les différents enjeux de cette expérience.

Le stage a représenté une réelle expérience et une opportunité pour développer de nouvelles compétences. Ayant déjà réalisé plusieurs stages, je trouve captivant de pouvoir allier la théorie et la pratique. En effet, les lieux de stages me semblent être des expériences formatrices essentielles pour les étudiants. De plus, cela m'a permis de constituer un réseau dans le monde professionnel.

J'avais choisi de réaliser un stage au sein du cabinet D.A.C. spécialisé dans les bilans de compétences. Cela m'a permis de réellement approcher le métier de l'intérieur et de comprendre le fonctionnement d'une telle structure. Ce stage correspondait entièrement à mes attentes et à mon projet professionnel. A travers ce stage, j'ai pu réaliser différentes missions et m'intégrer à une équipe de professionnels. J'ai remarqué l'importance de la relation interpersonnelle avec le tuteur de stage, des coévaluations et des interactions avec l'équipe du cabinet qui ont été riches et constructives. Je pense réellement que cette expérience sera un « tremplin » pour moi.

Plus tard en tant que professionnelle, je pourrai utiliser les compétences que j'avais déjà acquises et qui se sont renforcées lors du stage réalisé cette année comme savoir accompagner, analyser une situation, mener des entretiens etc. De plus, j'ai pu, à travers le Master 2, appréhender des dispositifs qui me seront réellement utiles dans l'exercice de mon métier comme la validation des acquis et de l'expérience, le bilan de compétences etc. J'ai également conscience que je vais devoir développer des connaissances notamment sur tous les dispositifs d'insertion et de formation et sur le droit du travail. Il me semble qu'une des qualités importantes des conseillers bilans de compétences est d'actualiser en permanence ses connaissances pour être en mesure d'accompagner au mieux les personnes.

En définitive, je peux dire que durant cette formation je me suis sentie réellement à ma place au sein d'un Master qui m'a intéressée et d'un stage qui m'a passionnée. Cette année n'a fait que confirmer mon projet professionnel.

## Conclusion

---

Le cabinet D.A.C. a pour principale activité le bilan de compétences. Suite à l'observation de nombreux entretiens dans le cadre de cette prestation, je me suis intéressée aux effets individuels du bilan sur les bénéficiaires. En effet, ce dispositif me paraissant particulièrement pertinent pour les personnes accompagnées, j'ai choisi de mesurer les effets individuels du bilan sur les bénéficiaires. Ce choix a été conforté par ma tutrice de stage qui trouvait intéressant d'avoir des informations à ce sujet.

Cependant, suite à des recherches et à des lectures, nous nous sommes aperçus que les effets de cette prestation sur les individus pouvaient être multiples : des effets sur la formation, l'emploi, la carrière, et des effets psychologiques. Ne pouvant pas mesurer tous ces effets, nous nous sommes référés aux objectifs du bilan qui sont définis par le cadre juridique : construire un projet professionnel réaliste, associé ou non à un projet de formation. Nous nous sommes donc demandés si le bilan répondait à cet objectif et permettait de définir un projet professionnel. De plus, suite à de nombreuses lectures, nous avons constaté que certains auteurs partageaient l'idée que le bilan ne pouvait pas être réduit à un changement de carrière. C'est aussi l'occasion d'une pause dans la vie professionnelle pour donner du sens à son activité, se remotiver, rééquilibrer la vie au travail et hors travail, valoriser ses savoir-faire, etc. Autrement dit, il est important d'observer l'efficacité du bilan sous différents angles avec l'idée qu'il peut entraîner chez les bénéficiaires autant une construction de sens qu'une modification de statut.

Un détour théorique nous a permis de constater que cette construction de sens à travers une prise de recul et une analyse de ses pratiques et de ses compétences peut participer au développement professionnel des individus. Nous avons donc décidé de nous centrer sur les effets du bilan sur le projet professionnel et sur le développement professionnel.

Afin de donner des éléments de réponse à ces interrogations, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons envoyé à 133 personnes qui avaient réalisé un bilan de compétences au sein du cabinet. Cette étude, malgré des limites, nous a permis de constater que cette prestation permet de définir un projet professionnel et favorise le développement professionnel des individus. Plus largement, nous avons constaté que le bilan a des effets

positifs tant sur le plan professionnel que personnel. Nous pouvons dire que dans une logique de compétences qui demande de plus en plus aux individus, le bilan est devenu un maillon indispensable de la gestion de l'évolution professionnelle tout au long de la vie.

Cette étude qui a été menée au sein du cabinet D.A.C., peut, à travers la réflexivité qu'elle induit, permettre aux professionnelles d'approfondir un questionnement déjà présent. De plus, en tant que future professionnelle, ces résultats me permettent de cerner les avantages, les limites, et les effets de ce dispositif. Ceci pourra m'aider à adapter ma pratique.

## Bibliographie

---

- Alves, S., & Zannad, H. (2012). Du bilan de compétences au projet professionnel : linéarités et détours. *Éducation permanente*, (192), 107-116.
- Ardouin, T., & Lacaille, B. (2012). Les 20 ans du bilan de compétences. *Education permanente*, (192), 5-11.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris : P.U.F.
- Bernaud, J. L. (2012). L'efficacité du bilan de compétences : pistes pour l'évolution des prestations. *Education permanente*, (192), 55-70.
- Boutinet, J-P. (2005). *Anthropologie du projet*. Paris : P.U.F.
- Chaudron, C., & Lacaille, S. (2012). Le bilan de compétences : son public et ses attentes, ses contributions et ses effets. *Education permanente*, (192), 91-106.
- Dupiol, P. (1996). De l'usage et des effets du bilan de compétences pour les salariés. *L'Orientaion scolaire et professionnelle*, 25(3), 441-453.
- Ferrieux, D., & Carayon, D. (1998). Evaluation de l'aide apportée par un bilan de compétences en termes d'employabilité et de réinsertion de chômeurs de longue durée. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48, 251-259.
- Gaudron, J. P., Bernaud, J. L., & Lemoine, C. (2001). Évaluer une pratique d'orientation professionnelle pour adultes : Les effets individuels du bilan de compétences. *L'Orientaion scolaire et professionnelle*, 30(4), 485-510.
- Gaudron, J. P., & Croity-Belz, S. (2005). Bilan de compétences : états des recherches sur les processus psychologiques en jeu. *Psychologie du travail et des organisations*, 11(2), 101-114.

- Guichard, J., & Huteau, M. (2007). *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés*. Paris : Dunod.
- Guichard, J., & Huteau, M. (2006). *Psychologie de l'orientation*. Paris : Dunod.
- Joras, M. (2007). *Le Bilan de compétences*. Paris : P.U.F.
- Jorro, A. (2007). *Evaluation et développement professionnel*. Paris : L'Harmattan.
- Kop, J. L., Dickes, P., Desprez, W., Bachacou, H., Danton, G., & Moriconi, T. (1997). L'évaluation des effets du bilan de compétences par les bénéficiaires. Résultats d'une enquête nationale. *Connexions*, 70, 95-108.
- Korenblit, P. Nicolas, C. & Lehongre, H. (2011). *Construire son projet professionnel à partir du bilan de compétences*. Issy-les-Moulineaux : Esf.
- Lac, M., & Ratinaud, P. (2005). La professionnalisation : approche d'un processus représentationnel. *Journal International sur les Représentations Sociales (JIRSO)*, 2(1), 68-77.
- Lemoine, C. (2009). *Se former au bilan de compétences*. Paris : Dunod.
- Le Boterf, G. (2002). *Développer la compétence des professionnels*. Paris : éditions d'Organisation.
- Le Roy, J., & Pierrette, M. (2012). *Petit manuel de méthodologie du questionnaire de recherche, de la conception à l'analyse*. Paris : Enrick B.
- Olry-Louis, I., Guillon, V., Loarer, E. (2013). *Psychologie du conseil en orientation*. Paris : De Boeck.
- Saint-Jean, M. (2002). *Le bilan de compétences des salariés en activité : des caractéristiques individuelles à l'accompagnement de l'implication dans le projet*. Thèse de Doctorat en Sciences de l'Education et de la formation, non publiée, Université de Toulouse II-Le Mirail, Toulouse.



- Saint-Jean, M. (2002). *Le Bilan de Compétences : des caractéristiques individuelles à l'accompagnement de l'implication dans le projet*. Paris : L'harmattan.
- Sorel, M. & Wittorski, R. (2005). *La professionnalisation en actes et en questions*. Paris : L'harmattan.
- Taïeb, D., & Blanchard, S. (1997). Le bilan de compétences : une démarche d'aide à la prise de décision de carrière. *Connexions*, 70, 79-95.

## Table des figures et des tableaux

---

<b>Figure 1</b> : Tableau des réponses des sujets interrogés concernant la personne qui était à l'initiative du bilan. ....	39
<b>Figure 2</b> : Tableau des réponses des personnes interrogées concernant leur état d'esprit avant le bilan. ....	39
<b>Figure 3</b> : Tableau des réponses des personnes sur le projet professionnel avant le bilan.....	40
<b>Figure 4</b> : Tableau des réponses des personnes concernant leur qualité de vie au travail avant le bilan. ....	40
<b>Figure 5</b> : Les objectifs fixés par les bénéficiaires au début du bilan. ....	42
<b>Figure 6</b> : Tableau de l'analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant le moment le plus déterminant du bilan. ....	44
<b>Figure 7</b> : Les démarches des bénéficiaires effectuées pendant le bilan de compétences.....	46
<b>Figure 8</b> : Tableau des réponses des personnes concernant leur qualité de vie au travail après le bilan. ....	48
<b>Figure 9</b> : Tableau du Khi 2 pour les modalités avant bilan/après bilan de la variable « qualité de vie au travail ». ....	48
<b>Figure 10</b> : Tableau des réponses des personnes sur le projet professionnel après le bilan. ...	49
<b>Figure 11</b> : Tableau du Khi 2 pour les modalités avant bilan/après bilan de la variable « projet professionnel ». ....	50
<b>Figure 12</b> : Réponses des personnes interrogées au sujet de l'atteinte des objectifs fixés au début du bilan. ....	50
<b>Figure 13</b> : Tableau représentant l'analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant les raisons pour lesquelles les objectifs du bilan n'ont pas été atteints. ....	51
<b>Figure 14</b> : Les débouchés du bilan de compétences. ....	52
<b>Figure 15</b> : Tableau des réponses des sujets interrogés concernant le délai de mise en place du projet.....	54
<b>Figure 16</b> : Réponses des personnes interrogées au sujet des effets du bilan sur la vie professionnelle. ....	54
<b>Figure 17</b> : Tableau représentant l'analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant les effets du bilan sur la vie professionnelle. ....	55

<b>Figure 18 :</b> Tableau représentant l'analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant les raisons pour lesquelles le bilan n'a pas eu d'effet sur la vie professionnelle des bénéficiaires. ....	56
<b>Figure 19 :</b> Réponses des personnes interrogées au sujet des effets du bilan sur la vie personnelle. ....	57
<b>Figure 20 :</b> Tableau représentant l'analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant les effets du bilan sur la vie personnelle. ....	57
<b>Figure 21 :</b> Réponses des personnes interrogées au sujet de la recommandation du bilan. ....	58
<b>Figure 22 :</b> Tableau représentant l'analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant les raisons pour lesquelles les personnes recommanderaient le bilan. ....	59
<b>Figure 23 :</b> Tableau représentant l'analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant les avantages du bilan. ....	60
<b>Figure 24 :</b> Tableau représentant l'analyse catégorielle sur le contenu des réponses concernant les limites du bilan. ....	61

## Table des annexes

---

<b>Annexe 1</b> : Le questionnaire.....	p.75
<b>Annexe 2</b> : L'analyse thématique des questions ouvertes.....	p.80

## Annexe 1 : Le questionnaire



*Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un mémoire professionnel réalisé au cours du master 2 « Métiers et pratiques du développement professionnel » portant sur les effets du bilan de compétences.*

*Il est anonyme et la confidentialité de vos réponses sera strictement préservée.*

*Je vous remercie par avance de votre collaboration et du temps que vous avez consacré à ce questionnaire.*

### **PARTIE 1 : L'AVANT BILAN**

#### **1. Qui était à l'initiative de votre bilan de compétences ?**

- Vous
- Votre entreprise
- Vous + votre entreprise

#### **2. Dans quel état d'esprit vous trouviez-vous lorsque vous avez décidé de faire un bilan de compétences ?**

- Contraint
- Volontaire

#### **3. Avant de commencer le bilan de compétences vous aviez :**

- Un projet professionnel très précis
- Un projet professionnel vague
- Pas de projet professionnel

#### **4. Selon vous, votre qualité de vie au travail avant de faire le bilan de compétences était :**

- Pas du tout satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Plutôt satisfaisante
- Très satisfaisante

## **PARTIE 2 : LE BILAN**

**5. Quels sont les TROIS principaux objectifs que vous souhaitez atteindre en faisant un bilan de compétences?** Cochez seulement trois réponses

- Anticiper une situation de changement
- Accéder à de nouvelles responsabilités
- Changer de métier
- Définir un projet professionnel
- Repérer des axes d'évolution
- Identifier mes compétences professionnelles
- Pouvoir négocier mes compétences professionnelles
- Repérer une nouvelle orientation professionnelle
- Mieux connaître les métiers et les passerelles possibles
- Définir un projet de formation
- Valider un projet de formation
- Faire le point sur mon parcours professionnel
- Valider un projet professionnel
- M'aider à quitter mon entreprise
- Evaluer mes compétences professionnelles
- Me situer par rapport aux offres d'emploi
- Mieux me connaître sur le plan personnel
- Reprendre confiance en vous
- Autre : .....

**6. Quel a été selon vous le moment le plus déterminant du bilan ?**

.....

.....

.....

.....

**7. Durant le bilan de compétences vous avez :**

Plusieurs réponses possibles.

- Interrogé un ou plusieurs professionnel(s)
- Visité une ou plusieurs entreprise(s)
- Contacté des organismes de formation
- Visité des organismes de formation
- Fait ou refait votre CV
- Fait ou refait des lettres de motivation
- Consulté des offres d'emploi
- Réalisé des recherches (documentaire ou sur internet) sur des métiers
- Réalisé des recherches sur des formations
- Recherché des informations sur la création d'entreprise
- Assisté à des forums/salons pour l'emploi
- Réalisé des stages
- Assisté à des journées d'informations

Demandé au conseiller bilan de faire des simulations d'entretien  
Autre : .....

### **PARTIE 3 : L'APRES BILAN**

**8. Selon vous, votre qualité de vie au travail après avoir fait le bilan de compétences est :**

Pas du tout satisfaisante

Peu satisfaisante

Plutôt satisfaisante

Très satisfaisante

Autre : .....

**9. Après le bilan de compétences vous aviez :**

Un projet professionnel très précis

Un projet professionnel vague

Pas de projet professionnel

**10. Avez-vous atteint l'objectif / les objectifs fixé(s) au démarrage du bilan ?**

Oui

non

**Si non, pourquoi?**

.....  
.....  
.....  
.....

**11. Votre bilan de compétences a débouché sur :**

Création d'entreprise

Reconversion/évolution hors entreprise

Formation

Reconversion/évolution dans l'entreprise

Maintien sur votre poste

Promotion

Recherche d'emploi

une VAE

Autre : .....

**12. Dans quels délais avez-vous engagé votre projet :**

Moins de 6 mois après le bilan

Entre 6 mois et 1 an après le bilan

+ d'un an après le bilan

+ de 2 ans après le bilan

Le projet n'a pas été engagé

**13. Le bilan de compétences a-t-il modifié des choses dans votre vie professionnelle ?**

oui

non

**Pour quelles raisons?**

.....  
.....  
.....  
.....

**14. Le bilan de compétences a-t-il modifié des choses dans votre vie personnelle ?**

oui

non

**Pour quelles raisons?**

.....  
.....  
.....  
.....

**15. Recommanderiez-vous le bilan de compétences à vos amis et collègues ?**

oui

non

**Pour quelles raisons?**

.....  
.....  
.....  
.....

**16. Pour vous, quels sont les avantages du bilan de compétences ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**17. Pour vous, quelles sont les limites du bilan de compétences ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**Le questionnaire est maintenant terminé, pour nous aider dans notre recherche, pouvez-vous nous indiquer:**

**Votre âge:**

.....

**Votre sexe:**

M

F



**Votre diplôme:**

.....

**Votre poste:**

.....

**Votre secteur d'activité:**

.....

**Quand avez-vous réalisé le bilan?**

Précisez le mois et l'année

.....

*Nous vous remercions pour votre collaboration.*

*Si vous avez des questions au sujet de l'étude ou si vous souhaitez avoir les résultats vous pouvez me contacter par mail : [porte.leslie@gmail.com](mailto:porte.leslie@gmail.com)*

## Annexe 2 : L'analyse thématique

### 6. Le moment le plus déterminant du bilan :

La fin 6 réponses 12%	La fin du bilan de compétence/Le moment où nous avons lancé les démarches afin que je puisse reprendre de études supérieures, je ne me souviens pas exactement mais c'était plutôt vers la fin du bilan de compétences/La conclusion/La conclusion/Vers la fin du bilan, l'analyse de la consultante qui m'a ouvert les yeux sur certains automatismes et justifications que j'utilisais par habitude et qui me barrait la route et qui revenais en échos, avec des conclusions faites des années avant par une formatrice de centre de formation adulte, cet effet boomerang fut marquant/La synthèse/
L'ensemble du bilan 8 réponses 16%	Mais en définitive du début à la fin cela m'a beaucoup aidé dans mon projet/L'ensemble du bilan/Je n'ai pas repéré de moment plus déterminant qu'un autre (ou je ne m'en souviens pas)/Toutes les étapes du bilan ont été très utiles et déterminantes, il est difficile de dégager un moment en particulier/Chaque étape a eu son importance pour des raisons différentes/Une suite d'étape importante et vu avec le recul du temps et le regard d'une personne neutre/L'ensemble est déterminant/L'ensemble du Bilan/
La connaissance de soi 4 réponses 8%	Le moment où j'ai pu me connaître/j'ai affiné mes connaissances sur moi-même/La prise de conscience de ma responsabilité dans le déclenchement et l'entretien de situations difficiles similaires professionnelles et personnelles/Les intérêts personnels et professionnels/
Les recherches 7 réponses 14%	Se renseigner sur les futurs projets choisis/Enquêtes sur les métiers envisagés/Quand il a fallu prendre des rendez-vous avec les entreprises qui m'intéressaient/Et plus concrètement les enquêtes sur le terrain/Enquêtes professionnelles/ Les entretiens avec les gens des métiers envisagés/ L'analyse des différents métiers/
L'identification des compétences 5 réponses 10%	Les premiers retours de l'évaluateur sur mes réelles compétences/Peut-être le moment où l'on dégage ses compétences transférables/Lorsque j'ai identifié clairement mes compétences réutilisables et me suis rendu compte de ce que je pouvais apporter, comment je pouvais me vendre en somme/L'identification de l'ensemble de mes compétences/Le point sur mes compétences professionnelles et mes envies personnelles/
Les résultats des tests 4 réponses 8%	Les résultats des tests/Analyse des tests/Le débriefing des tests de personnalité/Celui où je me suis rendu compte via les tests que j'étais faite pour le métier que j'occupe/

<p>L'identification des pistes</p> <p>13 réponses</p> <p>25%</p>	<p>Le moment important a été lorsque Marion et moi avons découvert les premiers métiers potentiels, cela m'a ouvert de nouvelles perspectives/</p> <p>Après avoir déterminé un secteur d'activité correspondant à mes compétences/Le moment où nous avons identifié les ouvertures professionnelles/Et l'identification des filières/métiers qui pouvaient me correspondre/Repérer une nouvelle orientation pro/Le champ de métiers que je peux exercer dans l'avenir n'est pas large à cause de mon handicap/Le choix de la formation/Lorsque j'ai pu voir une issue/Mais si je dois choisir un moment en particulier, l'étude des différents types d'emploi correspondant à mon profil/Pour ma part c'est le fait de m'apercevoir que le travail effectué pendant ce bilan (connaissance de soi et de mes compétences professionnelles) m'a conforté et rassuré sur mon choix initial de projet et que ce projet était réalisable dans le contexte actuel du monde du travail/Le choix du domaine professionnel/Lorsque j'ai dévoilé mon projet pour savoir si j'étais en phase avec le résultat du bilan/Lorsque l'on commence à chercher la bonne orientation suite aux résultats des tests/</p>
<p>La prise de conscience</p> <p>4 réponses</p> <p>8%</p>	<p>Prise de conscience et acceptation de mes choix professionnels passés/Acceptation de mes limites concernant mes conditions de vie par rapport à mon activité professionnelle/A peu près au milieu du bilan où j'ai pris conscience du bien être professionnel dans lequel je me trouvais (peu de pression, pas de stress, des journées normales, un équilibre vie familiale/vie professionnelle)/Quand je me suis rendue compte de l'adéquation entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle/</p>

**10. Si les personnes n'ont pas non atteint l'objectif /les objectifs fixé(s) au démarrage du bilan quelles en sont les raisons :**

<p>Le marché de l'emploi est difficile</p> <p>3 réponses</p> <p>23%</p>	<p>Offre d'emploi rare et contexte difficile pour se lancer dans la création d'entreprise/Non car je n'ai pas réalisé ma création d'entreprise, je l'ai reporté à plus tard, la conjoncture actuelle n'est pas très positive pour ce type d'activité/Rien n'a changé ma situation professionnelle est la même, le marché de l'emploi est très fermé/</p>
<p>Changement de projet</p> <p>3 réponses</p> <p>23%</p>	<p>J'ai fait le choix de changer d'entreprise, je n'ai donc pas suivi la formation prévue initialement/Sans prétention aucune, mes compétences dans mon métier ont amenées mon nouvel employeur à venir me chercher pour continuer dans mon milieu/Deux projets professionnels de départ abandonnés une autre formation choisie/</p>

Besoin de formation 2 réponses 15%	Des formations sont encore nécessaires/Je dois passer par de la formation et trouver les fonds nécessaires pour/
Le projet ne s'est pas encore réalisé 5 réponses 39%	Des changements se sont effectués au sein de mon poste et remis pour plus tard certains projets/Pas encore, car changement de métier total/Passer de l'industrie au secteur de la culture n'est pas facile quand on a 2 enfants et 45 ans/Je pensais avoir plus de réponses à la fin, il faut beaucoup plus de temps pour aboutir dans la démarche/Mon projet professionnel s'était affiné, mais il restait encore plusieurs options et j'ai eu du mal à faire le choix définitif sur mon orientation de carrière, à l'heure actuelle, je continue d'ailleurs de faire progresser deux possibilités d'évolution en parallèle/

### 13. Les modifications dans la vie professionnelle :

La formation 4 réponses 8%	Je suis donc actuellement en formation au centre Pigier à Toulouse pour réaliser un titre certifié de niveau IV de secrétaire médicale que je dois valider en juin 2014/Il m'a orienté vers une formation qualifiante/Formation reconversion en cours/Après avoir réussi un DUT Tech de co/
La confiance en soi 11 réponses 23%	Meilleure confiance en moi/J'ai repris confiance en moi/Plus de confiance en moi/Le bilan m'a permis de reprendre confiance en moi/J'ai acquis une plus grande confiance en moi/Plus de confiance en moi/Renforcement de ma confiance pour valider mon projet/j'ai pris confiance en moi pour négocier une augmentation de salaire/M'a donné confiance pour accéder à un poste de niveau supérieur/Affirmation de soi, je sais ce que je ne veux plus et je me fais confiance/Une meilleure assurance/
La connaissance de soi 7 réponses 15%	Une meilleure connaissance de moi-même/Meilleure connaissance de soi/Meilleure connaissance de soi/Je me connais mieux et sais quels sont mes atouts/Car conscience de mes points forts et faibles au travail/ Le bilan m'a permis de faire le point sur mes compétences/j'ai ciblé plus précisément ce qui était important pour moi et consciente des erreurs que j'ai commise par le passé et l'impact que cela a eu (burnout) je suis plus attentive à mon bien être personnel/
Un changement de poste 4 réponses 8%	J'ai pris les choses en main pour changer de poste et ça a abouti/Je travaille comme conseiller immobilier, auparavant j'étais magasinier dans l'aéronautique/Est ce lié à mon bilan de compétences toujours est-il que l'on m'a proposé un autre poste au sein de l'entreprise plus en rapport avec mes compétences/Evolution du poste/

Un changement d'entreprise 2 réponses 4%	Ca m'a permis d'intégrer Airbus (j'étais sous-traitante) avec un plan de carrière intéressant même si ça a pris un peu de temps/Il m'a permis de franchir le pas qui me manquait pour quitter mon entreprise de l'époque/
La connaissance de ses compétences 7 réponses 15%	Cela m'a permis de faire le point sur mes compétences/Je suis beaucoup plus attentif à me positionner clairement dans l'entreprise et à construire sur mes compétences clairement identifiées/Le bilan m'a rassuré sur mes compétences/Mise en avant de mes compétences acquises sur les 20 dernières années/Redéfinition de mes compétences ce qui m'a aidé dans ma recherche d'emploi/Faire le point sur mes compétences/Mise en relief de mes compétences/
Un temps de réflexion 2 réponses 4%	Le bilan m'a permis de réfléchir à ma situation professionnelle et de m'interroger sur ce que je souhaitais faire dans les mois, années à venir/ Dans le contexte de restructuration de mon entreprise, j'avais le choix de rester dans celle-ci après une mobilité géographique ou de me construire un nouveau projet professionnel hors de cette entreprise, le bilan de compétences m'a aidé à faire ce choix/
Une prise de recul 3 réponses 6%	Donc une certaine distance par rapport à ma vie professionnelle/Beaucoup plus de recul par rapport à tous les changements d'organisation dans l'entreprise/Plus de recul sur la vie en entreprise/
Le mieux-être au travail 8 réponses 17%	Dynamisation de mes capacités, et plus de motivation au travail actuel/Par une prise de conscience des limites d'une trop grande implication dans le milieu professionnel, j'ai appris à ne pas me mettre la pression sans raison/Je me situe beaucoup mieux dans mon poste aujourd'hui et suis beaucoup plus serein si virage professionnel il doit y avoir/Meilleur choix des missions confiées/Identifier ce qui me convient ou pas dans mon poste et, finalement, me rendre compte que mon poste correspond assez à mon tempérament et mes aspirations, il m'a permis de relativiser les points négatifs de mon poste actuel et de mettre en avant les aspects positifs/Une meilleure relation professionnelle avec les clients comme avec les sous-traitants/Avant le bilan, j'avais l'impression de ne pas être à ma place dans mon poste/Je sais ce que je veux et que mon poste me va bien finalement, il est en adéquation avec ce que je suis, quelque part, du coup, je ne perds plus de temps ni d'énergie à rêver d'autre chose/

**13. Si le bilan n'a pas entraîné de modifications dans la vie professionnelle des bénéficiaires quelles en sont les raisons :**

Projets en cours 2 réponses 29%	Je passe des concours pour développer une autre possibilité d'évolution/Toujours à la recherche d'une annonce correspondante à mes envies et mes souhaits ou la création d'une entreprise/
Des difficultés pour mettre en place le projet 3 réponses 43%	Aucune reconversion n'a été possible car formations pas accessibles/Pas d'opportunités en interne d'évolution/Manque de temps dû à une croissance dans mon travail, et pas le souhait de changer d'entreprise à cause de projets personnels menés en parallèle/
Situation inchangée 2 réponses 29%	Pour l'instant, je continue mon ancien travail/Car j'ai poursuivi dans ma branche et je n'ai donc pas exploité à fond mon bilan/

**14. Les modifications dans la vie personnelle :**

Changement professionnel 6 réponses 16%	Car je dois obtenir un poste de secrétaire médicale au chu de Toulouse alors que j'étais dans le secteur de restauration/hôtellerie et à cause de problèmes de santé je ne peux plus exercer dans ce secteur/Même si le changement n'a pas été immédiat cela m'a engendré le désir de poser un an de congé sabbatique pour partir travailler à Mayotte et à mon retour trouver la formation qui me correspond pour créer par la suite mon institut/Création d'entreprise, création de 5 emplois/J'ai par la suite eu le courage de prendre des risques en quittant ma société dans laquelle j'étais depuis 14 ans/Et reprise des études/Même si je suis actuellement à la recherche d'un contrat de professionnalisation d'assistante RH/
Confiance en soi 9 réponses 24%	Meilleure estime de soi/Plus de confiance en moi/Cela m'a redonné confiance/Et m'a permis de reprendre un peu confiance en moi/Plus de confiance en moi/Reprise de confiance en soi/Retrouver confiance en moi/D'avoir plus de confiance en moi et dans la vie/Je me fais confiance/
Connaissance de soi 9 réponses 24%	J'ai appris à mieux me connaître/Meilleure connaissance de soi/Meilleure connaissance de soi/Meilleure connaissance de soi/J'ai pu réaliser que j'avais un énorme potentiel autant sur le plan professionnel que personnel/Meilleure connaissance de moi-même/Il m'a fait prendre conscience que ce qui m'anime n'est pas l'argent/Me connaître mieux/On met des mots sur nous même, on apprend à mieux se connaître et à poser des mots justes, et donc à faire réflexion sur soi même/

Mieux-être 10 réponses 26%	J'ai pris conscience de ma part de responsabilité dans les situations difficiles (cercles vicieux) et j'ai voulu (et réussi) à les casser/J'ai appris à me poser les bonnes questions, et à m'écouter davantage/Je vis plus encore avec mes principes aujourd'hui/Je suis beaucoup plus sereine/Il m'a tranquilisé concernant ma situation difficile dans mon ancien emploi/Le bilan m'a en partie permis d'envisager mon poste actuel sous un autre angle/Plus de sérénité/Etre en accord avec moi même de manière singulière et reconnue/De voir concrètement des choses positives pour préparer la suite de ma carrière/Affirmation de soi, je sais ce que je ne veux plus/
Prise de recul 4 réponses 11%	J'ai appris à prendre plus de recul dans mon travail et à profiter plus de ma famille/Prise de recul par rapport à mon travail (j'étais déjà en train de prendre du recul)/Et je prends beaucoup de recul par rapport à mon travail pour ne pas me laisser "embarquer" dans le stress que m'impose l'entreprise dans laquelle je travaille/Cela m'a permis de prendre plus de recul face aux événements/

**15. Pour quelles raisons les personnes recommanderaient le bilan de compétences à leurs amis et collègues :**

Réflexion personnelle 26 réponses 38%	Je sais ce que je suis, je sais ce que je veux, je sais ce que je vaudrais, je sais ce que je sais et peux faire et je sais aussi que s'il y a des problèmes j'y suis aussi pour quelque chose/Mieux se connaître principalement/Pour mener une réflexion poussée sur soi, ses motivations, ses souhaits/Cela permet de se poser sur soi-même dans différents domaines et pas seulement dans le domaine professionnel/Savoir où on en est d'un point de vue personnel/Bilan personnel/Il permet de mieux se connaître/Pour mieux se connaître et agir en conscience/Faire un point sur ses qualités et défauts/Faire un bilan sur soi-même/On apprend beaucoup sur soi/Pour se connaître plus objectivement/ Connaissance de soi/Il permet d'avoir une meilleure connaissance de soi et de ses capacités/Ca me permet d'être un peu plus en paix avec moi-même en quelque sorte/Permet de relativiser et d'avoir une meilleure image de soi/Lors de questionnements professionnels, il peut en dégager beaucoup de choses sur soi-même///Ce bilan m'a beaucoup apporté sur le plan personnel/Des bénéfices pour soi et mieux appréhender les événements/Etape incontournable pour faire le point sur soi-même/Définir un ou plusieurs nouveaux projets me paraît indispensable à cette période pour relancer sa vie personnelle/C'est de toute façon une thérapie! A partir du moment où l'on se pose des questions sur son travail, ses compétences il me semble qu'un bilan de compétences peut-
--	---

	<p>être utile pour faire le point sur soi-même et ses capacités/Pas pour tout le monde, mais surtout pour les gens qui peuvent faire mieux que ce qu'ils font actuellement, ça leur permettra de connaître leurs véritables capacités personnelles/Il permet d'affiner les choix et d'être au clair avec soi/Très intéressant sur le plan personnel/</p>
<p>Réflexion professionnelle</p> <p>25 réponses</p> <p>37%</p>	<p>Ca nous permet de faire le point sur nos compétences et de savoir dans quel secteur nous diriger/Faire le point sur la vie professionnelle/Savoir où on en est d'un point de vue professionnel/Je trouve toujours intéressant de pouvoir faire le point dans sa vie professionnelle (voir personnel) tous les X années/Bilan professionnel/Prendre le temps de poser tout à plat et savoir exactement où on en est et les contraintes que l'on peut accepter ou pas/Possibilité de reconversion vers un métier plus adapté à mes attentes, mes envies et mon tempérament/Cela permet de faire le point si on a des envies de changement ou de progression/Je l'ai déjà recommandé à une de mes amies qui se posait des questions sur son orientation professionnelle/Car cela permet de faire un point sur sa situation professionnelle, et orienter et aider une recherche d'emploi ou un changement professionnel/Prendre conscience de la faisabilité ou non de projets, de ce que l'on a ou pas, étudier tous les champs des possibles/Pour faire le point sur une carrière ou une reconversion/C'est utile et constructif de faire un bilan sur sa vie professionnelle/Orientation choisie intéressante/Afin de se sentir mieux soit dans son travail actuel soit pour partir vers une activité qui plaît/Avec le temps qui passe on met de côté des aspirations et il peut être intéressant de faire un bilan sur ses dernières/Intéressant et permet de se remettre en question professionnellement/Dans le contexte actuel de forte pression dans le monde de l'entreprise, il vaut mieux travailler dans une entreprise et exercer un métier au plus près de nos valeurs du moment/Enquêter sur des éventuelles reconversions/Ca permet aussi de confronter ses rêves aux réalités du monde professionnel/Connaitre les métiers et les passerelles possibles/Aider à formuler un projet professionnel et à ne pas se disperser/Ça leur permettra de connaître leurs capacités professionnelles/Pour ceux qui ne savent pas comment parler de leur parcours/Très intéressant sur le plan professionnel/</p>
<p>Connaissance de ses compétences</p> <p>8 réponses</p> <p>12%</p>	<p>Cela met en relief les compétences acquises/Permet de révéler des compétences/Permet de faire le point sur ses compétences/Permet d'avoir une meilleure image de ses compétences/A 45 ans, étape incontournable pour faire le point sur ses compétences/Faire le point sur ses compétences qu'on a</p>



	tendance à sous-estimer/Parce que justement cela permet de faire un point sur ses compétences et de les confronter avec ses envies/Permet de faire le point sur les compétences/
Prise de recul 7 réponses 10%	Cela permet de prendre du recul sur son métier et ce qu'il nous apporte (ou pas) en terme de développement personnel/ Permet de prendre du recul sur son travail et sur soi-même/Il permet de faire le point sur son parcours professionnel et personnel en prenant du recul/Prise de recul/Il permet de prendre du recul sur soi-même et de se remettre en question/Pour prendre de la hauteur par rapport à leur situation/Cela permet de voir plus clair/
Confiance en soi 2 réponses 3%	Avec des effets à court et plus long terme ça a changé ma vie car j'ai pris confiance en moi/Reprendre professionnellement confiance en soi/

#### 16. Les avantages du bilan de compétences :

Confiance en soi 6 réponses 8%	J'ai repris confiance en moi/Nous redonner confiance dans nos capacités professionnelles et personnelles/Permet de prendre confiance en soi/Confiance en soi/Avoir plus de confiance en soi/Et prise de confiance/
Connaissance de ses compétences 6 réponses 8%	Le fait de permettre de faire un point clair sur ses compétences et donc ses possibilités d'évoluer/Opportunité de faire le point sur ses compétences par rapport au marché du travail/Meilleur positionnement de ses compétences sur le marché/Permet de mieux cerner nos compétences/Prise de conscience de ses compétences/Savoir où l'on en est sur ses compétences professionnelles, possibilité de les revendiquer sur un CV ou au travail/
Un accompagnement 8 réponses 10%	Bénéficier d'un regard extérieur neutre d'un professionnel compétent qui nous amène sur des pistes de réflexion que l'on ne ferait pas tout seul/Rythme agréable, impression d'apprendre à chaque session/Avoir un point de vue extérieur et objectif/Donner des axes de travail auxquels on ne pense pas/Nous pouvons parler d'aspirations professionnelles profondes dont nous parlons pas ou peu avec d'autres personnes/Le conseiller organise les informations que nous donnons et leur donne du relief/Permet d'avoir un regard neutre sur les capacités et métiers qui nous correspondent/L'écoute d'un interlocuteur extérieur/
Un temps de réflexion 20 réponses	Bilan sur soi-même personnel, professionnel/Faire un point sur soi savoir d'où on vient et où on va/La réflexion avant d'entamer des démarches/Prendre du temps pour soi et faire une véritable quête intérieure/Permettre de faire un

25%	point à un instant T de sa vie professionnelle/C'est un état des lieux/C'est une remise en question sur nous même/Il permet à un moment donné de sa vie de voir ce que l'on a fait et ce que l'on a envie de faire ou de continuer/Faire le point/Il nous recentre sur nous même, car on peut se perdre au fil du temps, nos attentes changent également avec les années/Faite le point ! Et de prendre du temps pour réfléchir à son parcours professionnel et personnel et éventuellement faire des recherches pour les faire évoluer/Savoir où l'on se trouve par rapport à son parcours de vie/Permettre de sortir la tête au dessus de la mêlée pour une vision à 180 degrés de son existence ( désolé 20 ans de rugby qui ressorte)/De s'arrêter et de faire un point/Cela permet d'avoir un espace et un espace temps pour nous, faire un point sur notre parcours professionnel et globalement sur notre vie/Remise en question de ses ambitions et possibilités professionnelles/Savoir où l'on en est sur ses motivations, ses objectifs/Ca permet de se poser pour ne faire qu'un avec soi-même/Il ouvre les yeux aux bénéficiaires sur ce qu'ils ont accompli et ce qu'ils doivent faire pour continuer à évoluer/
Construction d'un projet 25 réponses 31%	Clarification du projet le plus adapté/Découvrir les possibles métiers à exercer selon un handicap/Connaitre les métiers et les passerelles possibles/Définir un projet de formation/Bien pour prendre du recul et réfléchir à ce qu'on souhaite en terme d'évolution/Prendre du recul pour dessiner soi-même son profil et inventer la suite de son parcours, ne pas subir sa vie professionnelle mais la construire/Permet de nous orienter vers un (des) métier(s)/Permet de concrétiser un projet professionnel/Cela m'a permis de valider les choix que j'avais fait et de mieux écarter ceux qui me tentaient éventuellement/Il permet donc de valider son choix de projet professionnel ou d'orienter la personne vers un métier au plus proche d'elle tout en prenant en compte la faisabilité liée au marché de l'emploi actuel/Identifier de nouvelles pistes ou de confirmer qu'on est bien dans la bonne voie professionnelle/Envisager d'autres pistes de formation ou d'emploi/Construction d'un plan de carrière/Ca aide à faire le point sur ses projets/Permettre de connaître les changements possibles/Afin de nous permettre de nous réorienter vers un métier plutôt qu'un autre/Se réorienter/Se projeter en cohérence avec ses aspirations, avoir la capacité à concevoir un projet mais aussi le faire évoluer en fonction de sa situation et de ses priorités/On accède à s'informer sur différentes branches de métier/Cela permet de savoir où on en est et d'envisager d'autres possibilités/Permet de faire le tour des acquis et des possibilités d'évolution ou

	de changement/Orienté lors d'une reconversion/J'ai pu choisir un métier qui me plaît/Ne pas avoir peur de rebondir/Utilisation d'outils qui permettent de rechercher la meilleure adéquation entre ses valeurs, ses capacités et un poste de travail/
Un travail sur soi 15 réponses 19%	La connaissance de soi/Une meilleure connaissance de soi/L'auto estimation de soi est une des choses les plus compliquée à effectuer/Une remise en question de soi/Mieux se connaître/Déterminer ses points positifs/Connaissance personnelle/Meilleure connaissance de soi/Faire un point sur soi-même et mieux se connaître/Meilleur positionnement de soi/Travailler sur soi-même, ses points forts et points faibles/Meilleur connaissance de soi et de ses potentiels, notamment de ceux que l'on sous estime tellement ils nous sont familiers/Il permet de mieux se connaître professionnellement et personnellement/De mieux se connaître, au-delà du domaine professionnel/Découvrir quelques façades de sa personnalité/

### 17. Les limites du bilan de compétences :

Manque d'accompagnement après le bilan 10 réponses 28%	Il ne doit pas s'arrêter là/Il doit déboucher sur une réflexion personnelle plus profonde donc une psychanalyse, un coaching/Sentiment de se retrouver seul à la fin quand on n'a pas encore toutes les réponses/Parfois on peut vite perdre l'élan quand c fini/Peut-être qu'une phase d'accompagnement dans certaines démarches serait un plus/Pas d'accompagnement à la suite du bilan si changement il y a/Disons que le bilan nous aide énormément mais ensuite il faut le mettre à profit, et faire des choix, prendre les bonnes décisions qui ne sont pas forcément évidentes/Le suivi/Une fois le bilan terminé il est parfois difficile de continuer à prospecter et à s'informer pour arriver à des changements plus concrets (contraintes professionnelles et personnelles)/Demanderait à être prolongé avec une période de suivi avec des points (+objectifs) réguliers/
Le conseiller 5 réponses 14%	Le bilan dépend beaucoup de la personne avec qui on le réalise, je pense que cela peut être un facteur bloquant, j'ai eu de la chance de trouver un interlocuteur compétent et ouvert/De plus, les animateurs de bilans n'ont pas suffisamment la connaissance du marché de l'emploi/Quand on ne souhaite pas changer d'entreprise, le conseiller peut avoir des difficultés à nous orienter sur des postes/La compétence et le sérieux de l'interlocuteur/La compétence du responsable du bilan/

La durée 3 réponses 8%	Trop court dans le temps quand le projet est très vague/La limite de temps ne permet pas assez d'approfondir certaines parties: recherche de formations, construire un projet professionnel/Le temps qui est un peu trop court à mon goût/
L'investissement du bénéficiaire 10 réponses 28%	Les limites sont dans l'implication de la personne qui fait le bilan/Il faut avoir un minimum de recul quand on fait un bilan et être aussi assez ouvert à toute possibilité, même de remise en cause de soi-même/Je connais des personnes à qui cela n'a rien apporté et qui sont ressorties frustrées, car, elles n'avaient peut-être pas assez de recul sur elles-mêmes et attendaient un "miracle" ou une idée pour sortir de leur vie, mais on se construit notre propre vie et la personne qui nous aide à analyser nos compétences ne peut pas nous en inventer ou nous trouver des solutions miraculeuses, c'est à la personne qui fait le bilan de se remettre en question et d'être ouverte/Chacun est responsable de ce qu'il y joue/Le bilan est un tremplin qui peut énormément servir si l'on poursuit le travail personnel commencé au bilan, les limites, pour moi viennent de la personne qui fait le bilan, je poursuis ou pas le travail commencé/Le bilan de compétences repose sur l'implication de la personne qui le fait/Il faut être volontaire, honnête, prêt à partager et à tout entendre/Si il n'y a pas d'investissement de la part du demandeur, le bilan n'aura qu'un effet limité voir un effet négatif/On a tendance à devenir dépendante de la personne en face et attendre d'elle des solutions/La motivation et à l'implication de celui qui le réalise/
Le financement 3 réponses 8%	La reconversion peut ne pas être possible pour des aspects financiers/L'obtention d'un financement pour réaliser une formation/L'accès à la formation ne suit pas dans les faits (trop chère et/ou trop longue)/
Le contexte actuel 5 réponses 14%	En réalité le projet peut être difficile à réaliser surtout aux vues du contexte économique actuel/Le non soutien des sociétés/La réalité de l'emploi actuel/Il n'a pas de réelle valeur auprès des chefs d'entreprises/Donc aucun pouvoir sur leur propre expertise de chef d'entreprise/

# Table des matières

---

Remerciements .....	1
Sommaire .....	2
Introduction .....	3
<b>Partie I : Du contexte à la mission .....</b>	<b>5</b>
1. Le contexte historique et juridique du bilan de compétences .....	6
1.1. Genèse du bilan de compétences .....	6
1.2. Les principales étapes de la démarche .....	8
2. Présentation du cabinet D.A.C. ....	10
2.1. Le bilan de compétences .....	10
2.2. Les autres activités du cabinet .....	11
3. Ma mission .....	13
<b>Partie II : Concepts et problématique.....</b>	<b>14</b>
1. L'orientation professionnelle .....	16
1.1. L'apparition du conseil en orientation .....	16
1.2. L'orientation professionnelle de nos jours.....	17
2. Le projet .....	19
2.1. L'émergence de la notion de projet .....	19
2.2. Le projet aujourd'hui .....	20
2.3. Les grands principes du projet .....	21
2.4. Bilan de compétences et projet .....	23
3. Le développement professionnel.....	24
4. Etats des lieux des études sur le bilan de compétences .....	27
5. Problématique.....	30
<b>Partie III : La phase empirique de l'étude .....</b>	<b>32</b>
1. Le recueil des données .....	33

1.1. Les étapes de la construction du questionnaire.....	33
1.2. Le public interrogé .....	34
1.3. Présentation du questionnaire .....	35
1.4. La mise en ligne du questionnaire et le taux de retour.....	36
2. L'analyse des données.....	38
2.1. Les données descriptives de l'échantillon.....	38
2.2. L'analyse des résultats .....	39
2.3. Discussion générale .....	62
<b><i>Partie IV : L'auto-évaluation de mon développement professionnel.....</i></b>	<b>64</b>
1. Mon développement professionnel .....	65
Conclusion.....	67
Bibliographie .....	69
Table des figures et des tableaux.....	72
Table des annexes.....	74
Table des matières .....	91

**Résumé :**

Dans le cadre de cette recherche, nous souhaitons savoir quels étaient les effets individuels du bilan de compétences, et plus précisément si ce dispositif permettait l'élaboration du projet professionnel et s'il contribuait au développement professionnel des individus. Le développement professionnel est un élément constitutif de la professionnalisation.

Afin de mener à bien cette étude, nous avons fait passer un questionnaire aux personnes qui ont réalisé un bilan de compétences au sein du cabinet De Angelis Conseil au cours des cinq dernières années.

Les résultats obtenus illustrent que ce dispositif permet l'élaboration d'un projet professionnel et contribue au développement professionnel des bénéficiaires. Plus largement, cette étude démontre que le bilan de compétences a des effets positifs dans la sphère personnelle et professionnelle des individus.

**Mots-clés :** bilan de compétences, orientation professionnelle, projet professionnel, développement professionnel.

**Abstract :**

For this research, we were concerned about assessing the effects of the report of skills at the individual level. More specifically, we wanted to know whether it enabled the construction of a professional project and whether it contributed to the professional development of the individual. Professional development is a key element to professionalisation.

In order to carry this research, we passed an evaluation form to a number of people who experienced a report of skills in De Angelis Conseil cabinet during these past five years.

Results show that this system of assessment enables people to build their professional projects and it also contribute to the professional development of the beneficiaries. In a wider scale, the study demonstrate that the report of skills has positive effects on the personal and professional life of people who benefited from it.

**Keywords :** report of skills, career guidance, career plan, career development.